

أثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني

شركة بترا كحالة دراسية

إعداد

هبه حمدان علي زريقات

المشرف

الدكتور ياسر منصور المنصور

أستاذ مساعد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الأردن

25، تموز، 2013 م

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2013/7/25.

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
د. ياسر منصور المنصور، رئيساً أستاذ مساعد،إدارة الجودة الشاملة	....
أ.د أكثم عبد المجيد الصرايرة، عضواً أستاذ دكتور،إدارة عامة/السلوك التنظيمي	....
د. محمد عطوة المعايطة، عضواً أستاذ مساعد،نظم معلومات حاسوبية	....
د. محي الدين يحي القطب، عضواً أستاذ مشارك،إدارة استراتيجية،جامعة العلوم التطبيقية	....

الإهداء

إلى من كان لي نبعاً سخياً .... ومصدراً ثرياً

والدي الغالي القنصل حمدان زريقات...... ووالدتي الغالية أم ليث

أدعو لهما في حركاتي وسكناتي بالصحة والعمر المديد

إلى من وقف بجانبي ودعمني لأكمل هذا الجهد المتواضع

زوجي العزيز الدكتور عمر العزب

إلى سر تفاؤلي وابتسامتي في هذه الحياة ....

ابني الغالي "عون"

إلى إخوتي الأعزاء .... رفاق دربي بالحياة

الدكتور ليث .... المهندسة هيا .... سيف

لهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

هبة زريقات

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد،،

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الموفور إلى الذين كان لعونهم الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل .

وأخص بالذكر الدكتور ياسر منصور المنصور الذي أشرف على هذه الرسالة، وكان لتوجيهاته، واهتمامه، وما منح من وقته وجهده وعلمه وسعة صدره الأثر الأكبر في إنجازها، جزاه الله عني خير جزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور أكثم عبد المجيد الصرايرة والدكتور هيثم حمود الشبلي والدكتور محي الدين القطب لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور فراس الشلبي الذي لم يبخل عليّ بعلمه الواسع وإبداء الملاحظات القيمة جزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل كل من شجعني ووقف إلى جانبي لإتمام هذا العمل، وإلى كل من سهل لي إجراءات إنجاز هذه الرسالة.

جزى الله الجميع خير الجزاء وبارك جهودهم إنه سميع قريب مجيب الدعاء.

هبة زريقات

تعهد وإقرار

أنا الطالبة (هبه حمدان علي زريقات) الموقعة أدناه، أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان "أثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني : شركة بترا كحالة دراسية)" وبإشراف "الدكتور ياسر منصور المنصور" من إنتاجي الشخصي من خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسؤولية المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كليا أو جزئيا، وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

هبه زريقات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



الملخص

أثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني

شركة بترا كحالة دراسية

إعداد

هبه حمدان علي زريقات

المشرف

الدكتور ياسر منصور المنصور

أستاذ مساعد

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) ومستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية. كما هدفت للتعرف إلى أثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية ، وكذلك الكشف عن الفروق بين تقديرات المبحوثين فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الخبرة في العمل، المؤهل العلمي، التخصص). وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين الذين خضعوا للتدريب في شركة بترا، والبالغ عددهم والبالغ عددهم (183) موظفاً، استجاب منهم على أداة الدراسة (160) موظفاً، خضعت إجاباتهم للتحليل الإحصائي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. أن واقع استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) جاء ضمن المستوى المتوسط بمختلف الأبعاد. وأن مستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية جاء ضمن المستوى المرتفع، وجاء بُعد إبداع المنتج بمستوى مرتفع، في حين جاء بُعد إبداع العملية بمستوى متوسط.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على الإبداع التقني بشكل عام.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل، على الإبداع التقني بشكل عام. وأن أكثر استراتيجيات التدريب في موقع العمل تأثيراً على الإبداع التقني بشكل عام هو بُعد التوسيع الوظيفي، يليه بُعد التناوب الوظيفي.

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل على الإبداع التقني بشكل عام، وأن أكثر أبعاد استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل تأثيراً على الإبداع التقني بشكل عام هو بُعد المباريات الإدارية، يليه في التأثير بُعد حلقات النقاش، تلاه بُعد المؤتمرات والندوات.
5. أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) ومستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية ، وبمختلف الأبعاد.
6. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل في بُعدي المحاضرات، وحلقات النقاش تعزى لمتغير الخبرة في العمل ولصالح فئتي الخبرة (3–اقل من 6 سنوات، 9 سنوات فأكثر). في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل تعزى لمتغير الخبرة في العمل.
7. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل تعزى لمتغير التخصص ولصالح التقنيين، كما توجد فروق (تعزى لمتغير التخصص) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بشكل عام وفي أبعاد (المحاضرات، حلقات النقاش، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية)، ولصالح التقنيين.
8. أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير الخبرة في العمل، باستثناء وجود فروق دالة إحصائيا في بُعد إبداع العملية. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير التخصص ولصالح التقنيين.

وبناءً على النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات، ومن أهم هذه التوصيات: توصية شركة بترا بخاصة بضرورة الاهتمام باستراتيجيات التدريب في موقع العمل، وخارج موقع العمل كون هذه الاستراتيجيات تؤثر تأثيرا بالغا في الإبداع التقني، بالإضافة إلى الاهتمام بأصحاب الخبرات القليلة عند عقد الدورات التدريب خارج موقع العمل وخصوصا في إستراتيجيتي المحاضرات وحلقات النقاش.

الفصل الأول

1- الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يحتل التدريب في العالم المعاصر مكان الصدارة في أولويات كثير من الدول المتقدمة والنامية، باعتباره عنصرًا أساسيًا من عناصر الإدارة الحديثة، ومدخلاً من مداخل التنمية، وأضحى التدريب ضرورة لا غنى عنه لمواكبة معطيات العصر ومتغيراته المتسارعة في كافة جوانب الحياة، في سبيل تنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم، باعتبارهم الأداة الفاعلة في عمليات التغيير والتطوير.

بدأ الاهتمام بالتدريب يتضح نتيجة للنمو والتطور الصناعي والتكنولوجي، فبدأت المشروعات تعد برامج تدريبية لصغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد لمواجهة النقص في عدد الموظفين المؤهلين وأصحاب الكفاءات، ومنذ قيام الحرب العالمية الثانية تزايد الاهتمام بالتدريب بشكل مطرد، ومع بداية النصف الثاني من القرن العشرين بدأت المنظمات تركز على أهمية التدريب كعملية مستمرة وكجزء متكامل من أعمال المنظمة، حتى تستطيع أن تؤدي دورها في عملية التنمية بشكل متزايد، وهكذا تطورت أهداف التدريب، وتبع ذلك بالضرورة تطورات في جميع جوانب العملية التدريبية واستراتيجياتها.

يعتبر التدريب من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في منظمات الأعمال، نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأي منظمة، فهو يمثل أحد السبل المهمة لإعداد المورد البشري ذو الكفاءة العالية ويعمل على تزويده بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة عمله، وتحسين وتطوير مهاراته وقدراته اللازمة لأداء أعماله الحالية، ومحاولة تغيير سلوكه واتجاهاته بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية (ياغي، 2010، ص3).

إن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في التأثير على أداء المنظمة بشكل عام، وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وبيان نقاط القوة والضعف، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

للإبداع دور هام في بقاء المنظمة وتطورها، فهو أداتها في التكيف مع المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وغيرها من الأمور في البيئة المحيطة بها، كما أنه يساعد على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع هذه المشكلة. ويشير زيد الخير وبن برطال (2011) إلى إن ما يواكب التطور التقني من تحسينات على عمليات الإنتاج، فقد أصبحت الإبداعية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من الإبداع لتأدية الكثير من الواجبات التقنية، وهذا يتطلب تدريب الأفراد تبعا لذلك. فما تشهده منظمات الأعمال من تغيرات كبيرة على مستوى بيئتها سواءا كانت العامة منها أو الخاصة، وازدياد حدة المنافسة بينها وبين المنظمات التي تعمل في نفس قطاع الأعمال أو ما يسمى البيئة الخاصة، كل هذه الظروف مجتمعة حتمت على المنظمات إعادة النظر في مستقبل بقائها واستمراريتها، وهذا ما جعلها تسعى جاهدة للتكيف والتأقلم معها، وذلك من خلال إحداث تغييرات على مستويات معينة أو تغييرات جذرية معتمدة في ذلك على القدرات الإبداعية لموردها البشري من أجل إيجاد حلول للمشاكل الكثير ة التي تواجهها منظمات الأعمال، وذلك من أجل تحقيق مستويات أداء عالية.

وفي ضوء سعي الشركات الأردنية لتميز أدائها فأنها تسعى إلى تطوير أداء العاملين فيها من خلال وضع خطط إستراتيجية لتطوير وتحسين أدائها، وخصوصاً في مجال الإبداع التقني الذي

يرتبط بإبداع المنتج والعمليات التي تساعد على زيادة القدرة التنافسية لهذه الشركات، وأصبح من المتفق عليه بين المهتمين بقضايا الموارد البشرية، أن تحقيق فعالية الأداء والإبداع في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية أو فنية، مالية أو بشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، وذلك من خلال البرامج التدريبية التي توفرها المنظمات، ومن هنا تسعى هذه الدراسة للتعرف على أثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني في الشركات الأردنية، ومما شجع على ذلك ندرة الدراسات – في حدود علم الباحثة واطلاعها– التي بحثت في استراتيجيات التدريب، وأثرها على الإبداع التقني، وبخاصة الدراسات في البيئة العربية.

2.1 مشكلة الدراسة:

وجدت الشركات لتقديم المُنتجات (سلع وخدمات) إلى الزبائن. وذلك كي تقق اهم اهدافها كالبقاء والاستمراريه وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الخارجية لما تشهده من منافسة حادة ببين الشركات،فهذا يحتم عليها إيجاد الوسائل والعمليات الضرورية التي تُمكنها من تَقديم مُنتجات جديدة وتَحسين المُنتجات الحالية لتلبية مُتطلبات الزبائن. وتَعد أنواع الإبداع التقني من المصادر الأساسية للميزة التنافسية، لأنها تُعطي الشركة شيئاً فَريداً تَفتقدهُ الشركات المُنافسة الأخرى، كالانفراد الذي يُميز الشركة عن مُنافسيها في الكلفة أو الجودة أو المرونة أو التسليم. وهذا يعني لبقاء ونمو الشركة في أسواق المُنافسة عليها إيجاد الأساليب والعمليات الضرورية حتى تتمكن من تَقديم كل ما هو جديد أو مُحسن من المُنتجات ليُحقق لها ذلك التفوق على المُنافسين، إلا أن معظم الشركات الصناعية الأردنية لا يوجد لديها اهتمام كبير بالإبداع التقني كأحد أشكال الإبداع الحديثة في ضوء علم الباحث ، حيث يسهم الابداع التقني بشكل مباشر في تطوير وزيادة قدرة الشركة على تقديم منتجات

جديدة مبتكرة تساهم في زيادة قدرتها التسويقية، وبما ينعكس على قدرتها على تحقيق الأرباح. لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني في الشركات الصناعية الأردنية (شركة بترا كحالة دراسية)، من خلال معرفة أثر استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على الإبداع التقني ببُعديه (إبداع المنتج، إبداع العملية).

وبالتحديد حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما هو واقع استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) في شركة بترا الصناعية؟
2. ما مستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية ؟
3. هل تؤثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية ؟
4. هل توجد فروق في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟
5. هل توجد فروق في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها دراسة تقيميه لواقع استراتيجيات التدريب في الشركات الصناعية الأردنية، ومدى تأثير استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني في الشركات الصناعية الأردنية **(شركة بترا كحالة دراسية)**. إذ إن المنظمات تسعى إلى تطوير أداء الموارد البشرية لدى أفرادها بهدف زيادة فاعليتها وكفاءتها لتحقيق التقدم والازدهار. وبالتالي فإن أهمية الدراسة الحالية تأتي من كونها تركز على البعد الاستراتيجي لعملية التدريب وأثر ذلك على الإبداع التقني، حيث أن

الكثير من الدراسات العربية ركزت على البعد التقليدي، ولم تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب، فعملية التدريب من أهم وظائف الموارد البشرية التي تساعد على تطوير المنظمة وفق متطلبات إعادة هيكلة العمليات لزيادة قدرتها على استثمار مواردها البشرية وخصوصاً التقنية منها.

وتزداد أهمية الدراسة في اختيارها لإحدى الشركات الصناعية الأردنية (شركة بترا كحالة دراسية)، لما لهذه الشركة من دور في رفد الاقتصاد الوطني، وما تمتاز به من سمعة طيبة على الصعيد المحلي والدولي، وعليه فإن هذه الدراسة مهمة كونها توضح من خلال نتائجها أثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني في شركة بترا كحالة دراسية. لاسيما في ظل ندرة الدراسات التي طبقت على هذا القطاع الهام.

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في الجوانب الآتية :

- تساهم في مساعدة شركة بترا الصناعية بشكل خاص بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني إستراتيجية للتدريب يعتبر خطوة رئيسة في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية، ويسهم بالتالي في قدرتها على الإبداع التقني الذي يعد من المتغيرات المؤثرة على الموقف التنافسي للشركة بترا الصناعية.
- تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على إدارة شركة بترا الصناعية من خلال كشفها عن العلاقة بين استراتيجيات التدريب الموارد البشرية والإبداع التقني في تلك الشركة، بحيث يتم تزويد إدارة شركة بترا الصناعية بفاعلية استراتيجياتها التدريبية ومدى مسايرتها للتطورات المتسارعة ذات الصلة بالإبداع التقني سواءا في إبداع المنتج، أو إبداع العملية.
- تُوفر الدراسة أداة لقياس استراتيجيات التدريب والإبداع التقني في شركة بترا الصناعية ، ويمكن الاستفادة منها من قبل إدارات التطوير والتدريب والمديرين المعنيين بتقييم

الاستراتيجيات والبرامج التدريبية والإبداع التقني في المنظمات بعامة، والشركات الصناعية بخاصة.

- تتمثل أهمية الدراسة بأنها تُقدم إطار نظري يُثري المكتبة الأردنية والعربية بموضوع استراتيجيات التدريب وأثرها على الإبداع التقني في شركة بترا كحالة دراسية.
- تفتح الدراسة الحالية المجال أمام الباحثين المهتمين بتدريب الموارد البشرية لإجراء المزيد من الدراسات حول استراتيجيات التدريب وأثرها على الإبداع التقني، في كافة القطاعات الاقتصادية.

4.1 أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني في شركة بترا كحالة دراسية، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، فإن الدراسة سعت إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تطوير إطار فكري لمفهوم استراتيجيات التدريب من حيث: التدريب في موقع العمل، والتدريب خارج موقع العمل. بالإضافة لمفهوم الإبداع التقني ببُعديه: إبداع المنتج، وإبداع العملية.

2- تقديم تصور شامل لواقع استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) في شركة بترا الصناعية من وجهة نظر المبحوثين.

3- التعرف إلى مستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية من وجهة نظر المبحوثين.

4- التعرف إلى تأثير استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية .

5- معرفة الاختلاف في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الخبرة في العمل، المؤهل العلمي، التخصص).

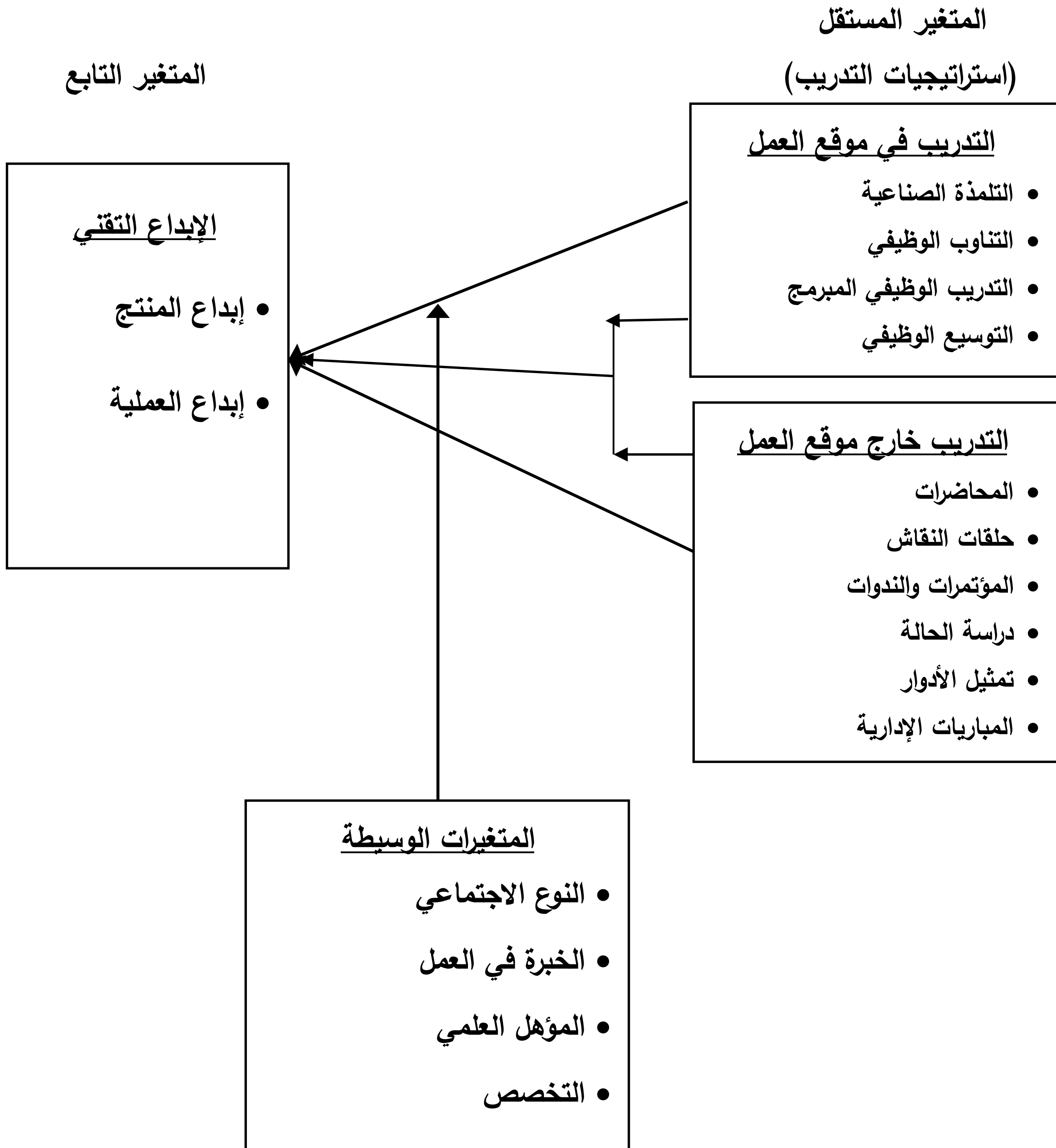
6- معرفة الاختلاف في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الخبرة في العمل، المؤهل العلمي، التخصص).

7- تقديم توصيات واقتراحات تسهم في تطوير استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية.

8- تقديم توصيات واقتراحات تساهم في تحسين مستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية.

5.1 أنموذج الدراسة:

في ضوء ما تقدم من عرض، واعتمادا على ما جاءت به الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فإن نموذجها اشتمل على متغير مستقل هو: استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) ويتمثل المتغير التابع في الإبداع التقني ببُعديه (إبداع المنتج، إبداع العملية)، كما تم تناول المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين (النوع الاجتماعي، الخبرة في العمل، المؤهل العلمي، التخصص) كمتغيرات وسيطة في نموذج الدارسة. والشكل رقم (1) يبين نموذج الدراسة.



الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

6.1 فرضيات الدراسة:

قامت هذه الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العمليه) في شركة بترا الصناعية .

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H01a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية .

H01b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج، التوسيع الوظيفي) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العمليه) في شركة بترا الصناعية .

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H02a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج، التوسيع الوظيفي) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية .

H02b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج، التوسيع الوظيفي) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع **العمل (المحاضرات، حلقات النقاش، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) في شركة بترا الصناعية .**

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H03a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، حلقات النقاش، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية .

H03b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، حلقات النقاش، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية .

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية الآتية:

H04a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

H04b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير الخبرة في العمل.

H04c: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H04d: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

H05: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية الآتية:

H05a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

H05b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير الخبرة في العمل.

H05c: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H05d: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير التخصص.

7.1 التعريفات الإجرائية:

- **استراتيجيات التدريب:** هي النظام التدريبي الذي يتم اختياره والاتفاق عليه بين فريق التدريب في المنظمة، وتضم أساليب وطرق التدريب مع المساعدات التدريبية المناسبة للأهداف، مع أدوات التدريب التي تقوم بالعرض الأفضل. كما تُعرّف استراتيجيات التدريب بأنها : الإجراءات التي تقوم بها المنظمة لمجابهة وملاحقة التغيرات المتسارعة، والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية (الديب، 2009، ص53).

وفي الدراسة الحالية يقصد باستراتيجيات التدريب النظام التدريبي الذي تعتمده شركة بترا كحالة دراسية في تدريب الموارد البشرية بمجالي: التدريب في موقع العمل، والتدريب خارج موقع العمل.

- **التدريب في موقع العمل:** هو التدريب الذي يتم خلال ساعات العمل اليومية، ويتم عن طريق العمل على نقل الفرد العامل ودورانه في كافة أقسام العمل وتحت إشراف مسؤول معين يقوم بتوجيهه وإرشاده (فطيس، 2004). ويقتصر التدريب في موقع العمل في الدراسة الحالية على: التلمذة الصناعية، والتناوب الوظيفي، والتدريب الوظيفي المبرمج، والتوسيع الوظيفي. والتي تم قياسها بالفقرات (1–11) من استبانة الدراسة.
- **التدريب خارج** موقع **العمل:** هو التدريب الذي يتم عقده في قاعات خارج حدود المنشأة التي يعمل فيها الفرد، كمراكز التدريب المتخصصة، وهذا النوع من التدريب يفيد في مساعدة الأفراد على تعلم المهارات التي لا يناسب تعلمها داخل العمل بسبب عدم توفر الإمكانيات اللازمة لذلك (فطيس، 2004). ويقتصر التدريب خارج موقع العمل في الدراسة الحالية

علـى: المحاضـرات، حلقـات النقـاش، المـؤتمرات والنـدوات، دراسـة الحالـة، تمثيـل الأدوار، المباريات الإدارية. والتي تم قياسها بالفقرات (12–33) من استبانة الدراسة.

– **الإبداع التقني:** التطوير الذي يدخل على العمليات الإنتاجية والمنتجات لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن لكي تكون الشركة هي الأفضل في سوق المنافسة (فرج، 2000، ص4). ويقاس الإبداع التقني ببُعديه: إبداع المنتج وإبداع العملية بالفقرات (34–51) من استبانة الدراسة.

8.1 مبررات الدراسة:

يمكن تبرير إجراء هذه الدراسة على النحو الآتي:

- قلة الدراسات التي تناولت بيان أثر استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على الإبداع التقني في الشركات الصناعية بشكل عام، وفي الأردن بشكل خاص في ضوء علم الباحث.
- يعتبر التركيز على دراسة واقع تدريب الموارد البشرية واستراتيجيات التدريب، من النشاطات المهمة بسبب آثارهما الإيجابية علىشركة بترا، التي منها تحسين أداء شركة بترا وزيادة فعاليتها وكفاءتها.
- ما يبرر هذه الدراسة ضرورة تحليل طبيعة العلاقة والأثر بين استراتيجيات التدريب وبين الإبداع التقني في شركة بترا كحالة دراسية.
- الأهمية الخاصة التي يتمتع بها قطاع الشركات الصناعية الأردنية حيث يُعد من المصادر الحيوية للاقتصاد الأردني، لذلك لا بد من الوقوف على واقع تدريب الموارد البشرية واستراتيجيات التدريب المستخدمة في تلك الشركات.

9.1 الصعوبات التي واجهت الباحثة:

واجهت الباحثة أثناء فترة إعداد الدراسة بعض الصعوبات والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

1- عدم الاهتمام من قبل بعض المبحوثيين في الاجابه بشكل كامل ودقيق على الاستمارات الموزعة عليهم.

2- قلّة الدراسات السابقة التي تربط بين استراتيجيات التدريب وبين الإبداع التقني في الشركات الصناعية، وذلك في حدود علم الباحثة واطلاعها.

10.1 الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحثة للدراسات التي بحثت في موضوع استراتيجيات التدريب وأثرها على الإبداع التقني في الشركات الصناعية، تبين ندرة هذه الدراسات، حيث تم الرجوع للدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، وتالياً عرض لأهم تلك الدراسات:

أ- الدراسات العربية:

دراسة فطيس (2004). بعنوان "تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية، وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، وكذلك التعرف إلى أساليب تقييم البرامج التدريبية المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية العربية الليبية، والبالغ عددهم (3533) موظفاً وموظفةً، وقد اختار الباحث عينة طبقية من هذا المجتمع واقتصرت على الأفراد الذين التحقوا بدورات تدريبية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية البرامج التدريبية جاءت ضمن الدرجة المتوسطة في كل مجال من المجالات التالية:

تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، اختيار المتدربين، وأما أسلوب اختيار المتدربين للالتحاق بالدورات التدريبية فكان فعالاً، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتم وضع معايير محددة واضحة لاختيار العاملين الملتحقين بالبرامج التدريبية، وإعلان هذه المعايير وتعميمها على العاملين.

دراسة المحاسنة (2004). بعنوان " تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا التنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام (2000–2001) وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج، وقد تكونت عينة الدراسة من (459) متدرباً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك رضى لأفراد مجتمع الدراسة عن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وأن البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين فاعلة وبمستوى مرتفع، وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية.

دراسة داود (2005) بعنوان: "تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية نموذج عملي لقياس الإبداع التقني".

سعت هذه الدراسة إلى تبني منهج معرفي لبناء أنموذج يحدد الميزة التكنولوجية لأجهزة ومعدات الإنتاج في المنظمات الصناعية بغية تشخيص وتقويم مسارات تقاناتها القائمة اعتماداً على مؤشرات عملية تتعلق بأداء عملياتها لأغراض تشخيص وقياس مستويات إبداعاتها التقنية. وجرى تطبيق أفكار النموذج على حالة تطبيقية افتراضية لشركتين تتشابهان في طبيعة إنتاجهما ومساراتهما التكنولوجية وتتسمان بالمنافسة فيما بينهما ليمكن التوصل إلى نتائج عملية تثبت صحة اعتماد هذا الأنموذج في التحديث والتغيير التكنولوجي.

دراسة الخوالدة (2005) بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية والتعرف إلى مستويات الإبداع التنظيمي فيها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين ونوابهم ومساعديهم ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة المستقلة. ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي وبين طبيعة البرامج المستخدمة والإبداع التنظيمي. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ملائمة معلومات النظام المستخدم والإبداع التنظيمي وبين تكامل معلومات النظام الإداري المستخدم والإبداع التنظيمي. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية نظام المعلومات المستخدم والإبداع التنظيمي.

دراسة الزعبي (2006) بعنوان عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين في الوزارات الأردنية، أما عينة الدراسة فتتكون من جميع المديرين العموميين، ونواب المديرين العموميين ومساعديهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام في الوزارات التالية: التخطيط والتعاون الدولي، والصناعة والتجارة، والمالية، والعمل، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، البالغ عددهم (365) مديراً. وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من عوامل المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وهذه العوامل هي (نمط القيادة ، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا،

والبيئة الخارجية). ويوجد اثر للمتغيرات الوظيفية (عدد المستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة) على السلوك الإبداعي. بينما لا يوجد أثر للجنس على السلوك الإبداعي كمتغير شخصي.

دراسة الطويل وإسماعيل (2008) بعنوان: "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى،

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى،إن اهتمام الإدارة العليا للشركة الصناعية بأنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية يُسهم في إمكانية تقديمها لشيء متفرد يمكن من خلالهُ للشركة الفوز على منُافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال. ونظراً لعدم وجود دراسة تناولت العلاقة بين هذهِ المُتغيرات في محافظة نينوى بعامة وفي جامعة الموصل بخاصة، فقد سعى الباحثان إلى تضمين بحثهم الحالي هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة بينهما. وبشكل عام حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية: هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأنواع الإبداع التقني؟ وهل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية؟ وما طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط والأثر) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث؟. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث. وجود تأثير معنوي لأنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

دراسة الموسوي (2009) بعنوان: "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية".

تناولت هذه الدراسة العديد من العوامل التقنية في الإبداع التكنولوجي ألا وهي (تصميم المنتج، وتحسين المنتج الحالي، وتصميم وتحسين العملية الإنتاجية فضلاً عن دعم الإدارة العليا، وإستراتيجية الشركة تجاه الإبداع). وسعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، واعتمدت الدراسة على مجموعة من البيانات والمعلومات من سجلات الشركة المعتمدة وأجريت المقابلات المهيكلة باستخدام قوائم الفحص والملاحظة الشخصية ومراجعة الوثائق لتحليل وتقويم الدراسة. وقد استخدمت قائمة الفحص في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالتكامل مع عينة الدراسة وتم معالجة البيانات باستخدام الأسلوب الإحصائي (التحليل الوصفي)، وتوصلت الباحثة إلى نتائج عدة منها أن الشركة تعتمد على الاتجاهات الرسمية كأساس لتصرف العاملين من خلال إتباع القواعد والإجراءات في إدارة العملية التنظيمية، وأن الشركة لا تبدي الاهتمام الكافي في التحديث والأتمتة في عملياتها، وإن كانت تسعى إلى التميز من خلال المحاولة في تحسين منتجاتها الحالية، وهذا لا يكفي إلا بتكامل العوامل الخمسة، وخرجت الدراسة بأن ضعف الدعم المادي والمعنوي والإسناد لأفكار العاملين، مما يؤدي إلى عدم رغبة العاملين في المساهمة لتطوير الشركة، وضرورة تجاوز الأساليب التقليدية المتبناة حالياً من قبل الإدارة الشركة واعتماد الأساليب التكنولوجية الحديثة التي من شأنها أن تحقق وفورات في الوقت والجهد.

دراسة زيد الخير وبن برطال (2011) بعنوان: "أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بكيفية حدوث عملية التدريب داخل المنظمة، والطرق المستعملة في ذلك، والتطرق لمفهوم التغيير التنظيمي وسبل معالجة مقاومة التغيير، والاستراتيجيات المستعملة في ذلك، وتأثير التدريب عليه هذا من جهة، ومن جهة أخرى التطرق إلى مفهوم الإبداع

داخل المنظمات ودوره في زيادة الأداء ودور التدريب في زيادة القدرات الإبداعية لدى الأفراد. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن المنظمات أنظمة مفتوحة على بيئتها تؤثر فيها وتتأثر بها، وهذا ما يجعل من التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تخضع لها كل المنظمات مهما كان نوعها. وأن المنظمات لا يمكنها تجنب التغيير لذا وجب عليها قيادته، وذلك من خلال إتباع مجموعة من المراحل التي تكمل إحداها الأخرى، وباستعمال أسلوب معين تختاره المنظمة حسب إمكانياتها وإستراتيجيتها. وأن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير والتجديد بين الأفراد في المنظمات غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام المقاومة، وهذا أمر طبيعي خاصة إذا لم تتوفر المعلومات الكافية حول هذه العملية مما ينجم عنه سوء الفهم والخوف من هذا التغيير الذي قد يكون تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم. كما توصلت الدراسة إلى أنه مهما كان نوع التغيير والمدخل الذي تنتهجه المنظمة فإنه لابد أن يؤثر على الأفراد العاملين فيها كما أنهم يؤثرون فيه ويظهر ذلك من خلال تطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكاتهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم مما يؤدي إلى رفع أدائهم ومن ثم أداء المنظمة، وهذا يتحقق من خلال إعتماد المنظمة على إستراتيجية تدريب وتطوير المورد البشري، عن طريق توفير برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتها. وأن العملية التدريبية تمر بمجموعة من المراحل تبدأ بتحديد الاحتياجات وتمر بتصميم وتنفيذ البرنامج وفي الأخير تقييمه من خلال مجموعة من الاستراتيجيات. وأن المؤسسات اليوم ملزمة بإنتهاج أساليب وطرق علمية من أجل الإستغلال العقلاني للموارد البشرية والإمكانيات التي تتمتع بها، وذلك من خلال تفجير القدرات الإبداعية والابتكارية لهم. وخلصت الدراسة إلى أن للتدريب دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك.

دراسة المشوط (2011) بعنوان: "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (45) فقرة لجمع المعلومات الأولية من المبحوثين المكونة من (53) مفردة. وبعد إجراء تحليل البيانات وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$). وعدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$). ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).

دراسة المطيري (2012) بعنوان: "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (102) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدارسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنية بالإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). ووجود أثر ذي دلالة

إحصـائية للبنيـة التحتيـة للإبـداع علـى تحقيـق الميـزة التنافسـية للبنـوك التجاريـة الكويتيـة (التميـز، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$).

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة Abdelgadir & Elbadri (2001)، بعنوان: "Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement".

تهدف هذه الدراسة للاطلاع على ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وقد جمع الباحثان بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا. واحتوت على أنشطة التدريب التي تم دراستها ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. ونتج عن هذه الدراسـة أن غالبيـة البنـوك تتجاهل عملـي تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة، وغيـاب عمليـة تقيـيم نتـائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك بالتالي على أداء الأفراد العاملين.

دراسـة Brannick, etc al. (2002) بعنـوان "Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices".

هـدفت هـذه الدراسـة لمعرفـة أثـر ممارسـات التـدريب علـى مسـتوى تقـديم الخدمـة. وقـد عمـل البـاحثون علـى جمـع البيانـات مـن (143) شـركة خدميـة فـي إيرلنـدا، وتوصـلت الدراسـة إلـى أن تقـديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تطوير قدرة الأفراد العاملين علـى تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وهذا يؤدي الى زيادة رضا الزبائن.

دراسة Daniels (2003) بعنوان "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية من تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك بريطاني. ونتج عنها أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين،

والعمل على بناء فرق العمل الفاعلة، مما يؤدي الى تحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره له دور كبير في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

دراسة (2003) Bates بعنوان "Organizational Climates of Innovation Across Federal Statistical Agencies"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي الذي يسهم في الإبداع، وقد توصل الباحث إلى أن هناك أربعة عناصر تسهم في تقوية المناخ الإبداعي وهي : تقدير الإدارة للإبداع وتشجيع وتقوية الإبداع في أوقات الخطر والانفتاح على طرق جديدة في أداء المهام وأخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار.

دراسة(2003) Frenkel بعنوان "Barriers and Limitations in the Development of Industrial Innovation in the Region"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معيقات الإبداع في منشآت القطاع الصناعي في المنطقة الشمالية من فلسطين، وقد تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائياً من (211) منشأة صناعية شكلت ما نسبته (72%) من كافة المشاريع الصناعية الواقعة في المنطقة الشمالية المتصفة بالنمو السريع حيث نسبة التشغيل ونسبة الصادرات. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال إجراء مقابلات شخصية مع مديري الإدارة العليا في كافة المنشآت (عينة الدراسة) والتي تم تقسيمها إلى فئتين، الفئة الأولى الصناعات عالية التكنولوجيا، فيما شملت الفئة الثانية منشآت الصناعات التقليدية. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود تشابه في استجابات المنشآت الصناعية في شمال فلسطين بغض النظر عن الفئة التي تنتمي إليها اتجاه معيقات الإبداع،وإن معظم المعيقات هي تلك المرتبطة بالمخاطرة الكبيرة المتعلقة بالانغماس بالعملية الإبداعية والمرتبطة أولاً بقلة الموارد المالية، وثانياً

بالتكلفة العالية للمشاركة بالعملية الإبداعية، والتي تطيل وقت الحصول على العائد على الاستثمار، بالإضافة إلى ما تم ذكره من معيقات، فإن قلة العمال المتصفين بالمهارة العالية يشكل هو الآخر معيقاً أساسياً من معيقات الإبداع.

دراسة (2004) .Gascó, etc al بعنوان "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study"،

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً إستراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica). وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب كان له الدور الاكبر في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلة فيها لكي تصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

دراسة (2004) Fagan بعنوان "The Influence of Creative Style and Climate on Software Development Team Creativity: An Exploratory Study"

هدفت هذه الدراسة ذات الطبيعة الاستكشافية إلى بحث تأثير أسلوب التفكير المتبع من قبل أفراد فرق العمل والمناخ السائد على الإبداع، وقد تكونت عينة الدراسة من (60) عضواً من أعضاء فرق تطوير نظم المعلومات التكنولوجية في شركات تصنيع مواد كيميائية تعمل على إعادة هندسة عملياتها في تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من أسلوب التفكير المتبع من قبل أفراد فريق العمل الهادف لإحداث تغييرات راديكالية وإنتاج نظم معلومات إبداعية، والمتصف بالقيام بأداء الأشياء بطريقة مختلفة وتحدي الأنظمة والسياسات المتبعة، وحوافز

المناخ الإبداعي التي تتضمن كلاً من التحدي في العمل، الحرية، التشجيع التنظيمي، كفاية الموارد، وتشجيع المشرفين، ودعم مجموعة العمل تؤثر على الإبداع.

دراسة (2010) Edralin بعنوان: "Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Enterpreneurship in Large Companies in the Philippines"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات العاملين والتدريب والتطوير، الاستقطاب والإختيار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها

بالنظر إلى الدراسات السابقة، يُلاحظ قلة الدراسات الأجنبية والعربية التي بحثت في أثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني في الشركات الصناعية وخصوصا في البيئة الأردنية، كما أن الدراسات السابقة لم تأتي لتشمل المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب) بأبعاده المختلفة سواءا استراتيجيات التدريب في موقع العمل، أو خارج موقع العمل، كما أنها لم تتناول المتغير التابع (الإبداع التقني) ببُعديه (إبداع المنتج، إبداع العملية).

وبالتالي فإن هذه الدراسة تُعد من الدراسات القليلة التي جاءت للكشف عن أثر استراتيجيات التدريب بأبعادها المختلفة على الإبداع التقني (إبداع المنتج، إبداع العملية)، كما أنها من الدراسات النادرة التي تناولت الكشف عن أثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني في قطاع الشركات الصناعية بعامة، والأردنية بخاصة (شركة بترا كحالة دراسية).

وتشير الباحثة إلى أنها أفادت من الدراسات السابقة في عدة جوانب، أهمها: الإفادة في إعداد أداة الدراسة، وكذلك في كتابة الإطار النظري، وتحديد المنهجية البحثية المناسبة، وفي عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثاني

2- الإطار النظري للدراسة

1.2 المبحث الأول: استراتيجيات التدريب:

مقدمة

ظاهرة التدريب قديمة قِدم التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر عبر العصور، ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن طرق معيشة الحضارات القديمة ومراكز التعليم والتدريب فيها. والتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل، وقد اختير عام 1750م ليكون تاريخا فاصلا بين عهدين للتدريب، الأول ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية وما إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني، حيث تضاعفت معارف الإنسان بسرعة، مما أدى إلى نمو مطرد في حجم المنظمات، وقيام منظمات جديدة، صاحبها ظهور مشكلات جديدة معقدة، لذلك أصبحت الحاجة إلى عاملين ذوي مهارات خاصة في اتخاذ القرارات والقيام بأعمال المنظمات، وكان من الطبيعي أن الطلب المتزايد على التدريب أخذ يتضح نتيجة عجز المنظمات في تلك الفترة عن مسايرة التطورات الحديثة في مواجهة المشكلات التنظيمية التي نتجت عن التقدم التقني وتضاعف المعارف الإنسانية (ياغي، 2010، ص23).

1.1.2 : مفهوم التدريب

التدريب عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. إنه إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعده على تحقيق أهداف محددة. أو هو جهد مخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين.

وبهذا يتضح أن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أداؤه في العمل (السالم، 2009، ص270).

ومما يلاحظ أن بعض الباحثين يفرق كثيراً بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وبين مفهوم تنمية تلك الموارد، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول. أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصحبوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم (DeCenzo & Robbins, 2005, p.203).

يعني تدريب العاملين: "الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء" (السالم، 2009، ص271).

ومن هذا التعريف نستطيع تحديد العناصر الثلاثة الرئيسية التالية: (المغربي، 2007: 188)

- التدريب جهود مخططة من قبل المنظمة وبالتالي فهو يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل ومراعاة مختلف البدائل واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات التخطيطية المعروفة.
- التدريب يشتمل على عمليات تعلم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائف معينة ويجب تحديد تلك المعارف والمهارات من أجل تنميتها لكي لا يصبح التدريب مجرد نشاط شكلي لا يحقق أهدافه.
- التدريب يهدف إلى تنمية أداء العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، لذلك لابد من تحديد هذه الأهداف والغايات بدقة، ومن ثم يتم تحديد نوع الأداء المطلوب لتحقيقها، ثم يتم بعد ذلك تحديد نمط النشاط التدريب الذي يمكن من تحقيق الأداء المطلوب.

2.1.2 : فوائد التدريب

سواء كان التدريب على استخدام مكائن جديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف، أو من أجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض وعقد صفقات الشراء والبيع، وسواء كان التدريب للمدير أو الموظف، للمحاسب أو للمهندس، داخل المنظمة أو خارجها، فلا بد أن يقترن بفوائد واضحة ومحددة بالنسبة لجميع العاملين وسنحاول هنا حصر نوعين من الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة (DeNisi & Griffin, 2001, p.268):

أولاً: فوائد التدريب للمنظمة:

يساهم التدريب مساهمة فاعلة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحقيق الفوائد التالية:

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- يساعد العالمين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات ، كما يساعدهم في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة والحفاظ على مكانتها.
- مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير.

ثانياً: فوائد التدريب للأفراد:

يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه، منها:

- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المنظمة وبالتالي تحسين معنوياتهم.
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.
- يعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

3.1.2 : أهداف البرامج التدريبية

يرتبط نجاح أي برامج تدريبية بأن تكون لها أهداف واضحة ومحددة، حتى يمكن بعد انتهاء التدريب قياس هذه الأهداف لتقييم نتائج البرامج التدريبية وتقييم البرامج نفسها بكل ما يرتبط فيها من عناصر كالمدربين والمتدربين وطرق التدريب وبيئة التدريب.و ينبغي أن ينبع تصميم برامجه وفقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين وأن يتم دراسة هذه الاحتياجات دراسة علمية دقيقة وميدانية حتى تتحقق الأهداف المطلوبة من التدريب، ويعد التدريب كعملية تعلم تتضمن اكتساب المهارات والمفاهيم

والاتجاهات لزيادة أداء العاملين لتحقيق مجموعة من الأهداف وهذه الأهداف هي (الصالح، 2005، ص59-60) :

1- رفع مستوى الإنتاج للعاملين: أن تدريب العاملين على قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه يؤدي إلى تحسين أسلوب الأداء في العمل لديهم , مما يؤدي إلى تحسين مستوى قدرتهم على الإنتاج بشكل فتلائم، وهذا يؤدي إلى رفع مستوى أداء المنظمة .

2- تخفيض النفقات: أن تدريب العاملين على استعمال الآلات بطريقة فنية صحيحة وأداء الواجبات بطريقة سليمة يؤدي إلى اقتصاد في النفقات من خلال سلامة الآلات واقتصاد في المواد وندرة المخاطر.

3- تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم: في مجالات عملهم تنمية علمية ومهنية، هذا يؤدي بالنتيجة إلى السرعة في أداء العمل وإتقانه أيضاً.

4- رفع الروح المعنوية للعاملين: نتيجة تدريب العاملين فإنه يتولد لديهم شعور بان الإدارة تقدم لهم العون ويترتب على ذلك إخلاصهم وتفانيهم في العمل، ويصبح ولاؤهم للعمل.

5- ينمي العلاقات الإنسانية والإيجابية بين العاملين، إذْ يؤدي التدريب إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، إن التدريب يزود العاملين بقدرات ومهارات تشجعهم على إقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيهم، وهذا بالتالي يؤدي إلى تخفيض نسبة الأخطاء في العمل ويقلص من عدد الشكاوى والمنازعات.

6- يمكن العاملين من الإلمام بالأمور المستجدة في مجالات العمل: وبالتالي مواكبة التقدم العلمي والإلمام بالأساليب الحديثة في حقول المعرفة.

4.1.2 : مبادئ التدريب الإداري

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ، ينبغي مراعاتها في جميع المراحل، وهي كما ذكرها السكارنة (2009، ص28-29):

1- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها دخل المنظمة.

2- المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

3- الهادفية: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.

4- الشمولية: يجب أن يشتمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات ،كما يجبب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

5- التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.

6- الإستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معها، لتطوير الموظف وتنميته مهنياً، وبما يساعده على التكيف مع التطورات المستمرة والتغيرات الحالية والمستقبلية .

7- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور بالوسائل والأدوات والأساليب التدريبية، بهدف إشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب مع مستوياتهم الوظيفية.

5.1.2 : مفهوم إستراتيجية التدريب

يقوم المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف التي توجد في المنظمات، ثم محاولة المديرين استخدام نقاط

القوة للاستفادة من الفرص البيئية ومواجهة التهديدات، وكذلك موازنة نقاط الضعف في المنظمة. ثم قيام هذه المنظمات باستخدام نتائج هذه التحليلات في وضع الإستراتيجية الوظيفية للتدريب التي يجب أن تتكامل مع إستراتيجية المنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى في المجالات المالية والتسويقية وغيرها (DeNisi & Griffin, 2001, p.29).

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين (Narula & Dunning, 2000).

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين(Leonard & Mcadam, 2002).

وعليه يمكن استخلاص التعريف التالي لإستراتيجية التدريب: هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة والمتعلقة بامتلاك أفرادها العاملين للمعارف والكفاءات والقدرات، وكذلك

رسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد في هذا الإطار، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها فيما يتعلق بتنمية وتطوير الأفراد العاملين.

وتوفر الإستراتيجية المؤسسية العامة أهم المدخلات المبدئية لإستراتيجية التدريب، من حيث تحديد المدى والأهداف التي يجب أن تسعى إلى تحقيقها. وهذا ما يسمى بمفهوم المواءمة العمودية (Vertical Fit) الذي يدعو إلى ربط ومواءمة إستراتيجية التدريب مع الإستراتيجية المؤسسية واستراتيجيات العمل الأخرى (Dwyer, 2000, p.72).

وأهم المبررات التي استدعت النظر إلى وظيفة التدريب على أساس استراتيجي ظهور مفهوم التكامل النظمي (Systematic Intgration) لوظائف إدارة الموارد البشرية، أي النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نظاماً متكاملاً من النشاطات المتداخلة والمترابطة والتي لا تحدث بمعزل عن بعضها البعض، بل تؤثر وتتأثر ببعضها. ومن المبررات الأخرى لظهور ذلك انبثاق نظرية رأس المال البشري Human Capital في مجال استراتيجيات التدريب. وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية مفادها اعتبار الفرد أصلاً من أصول المنظمة، يمكن تحديد قيمته وإدارته، ومن ثم يمكن اعتباره كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها من خلال تنمية وتطور أدائه (Wright & McMahan, 1999). وبالتالي تقوم استراتيجيات التدريب–ضمن نظرية رأس المال البشري– على أساس وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم. ويتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة وضع المنظمة لبعض السياسات والاستراتيجيات التدريبية للتعامل مع الاختلافات الفردية.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المنظمة، وهذه الركائز هي:

1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات (صالح والسالم، 2006، ص13).

2- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقاءهم وولاءهم للمنظمة (صالح والسالم، 2006، ص15).

3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى (Robbins & Coulter, 2005, p.166).

4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها. وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

- هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

- هل ندرب الأفراد داخل المنظمة أم خارجها أم الاثنين معاً؟
- من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

5- تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون إستراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. فإذا انصبت إستراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول. أما إذا ركزت إستراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة (أبو دولة وطهماز، 2004).

6.1.2 : الأهداف الإستراتيجية للتدريب

تتعدد الأهداف الإستراتيجية للتدريب في منظمات الأعمال حيث يحدد السالم (2009) أهم الأهداف الإستراتيجية للتدريب بالاتي:

- تطوير وإكساب المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة وصولاً إلى الأهداف المنشودة لأي منظمة أو مؤسسة.
- تحقيق قفزة نوعية تسهم في إحداث نهضة تعليمية على مستوى جميع المسارات.
- تحقيق نتائج ومردود له أثر عميق وممتد على الفرد والمنظمة.
- مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها.
- إحداث تغيير عميق الأثر في العملية التعليمية من خلال اكتساب – تصحيح – إضافة (معرفة ، مهارة ، سلوك).
- التركيز على النتائج والوفاء بالاحتياجات التدريبية.

- تبني الأساليب والطرق المبتكرة في تقديم التدريب بما يضمن تحقيق الأهداف.
- تأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة قادرة على تسلم زمام القيادة في المستقبل.
- تحقيق أهداف المسارات الوظيفية لمختلف مسمياتها في المنظمة.

7.1.2 : خطوات إعداد إستراتيجية التدريب

يمر إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب كأي إستراتيجية أخرى بعدة خطوات رئيسية حددها القطامين (2002) بالاتي :

1- تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة بالاضافه لتحليل بيئة العمل من مستهلكين وموردين.

3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

4- إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة.

5- مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتلعب إستراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمنظمة، والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفيرها في الوقت المناسب من حيث الكم والنوع، وبالتالي تحقيق التوازن بين العرض والطلب في هذا الجانب، والذي بدوره يساعد في تخفيض التكاليف الناجمة عن حالة عدم التوازن، ورفع الإنتاجية (Auluck, 2007, p.32). كما تسهم إستراتيجية التدريب في

صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة. وعليه فإن إستراتيجية التدريب هي أحد الاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

8.1.2 : مداخل لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية

للجهة القائمة بالتدريب أن تتبع مدخلين متلازمين لتحقيق نجاح العملية التدريبية وهما: (خطاب، 1980، ص165-166)

1- انتقال التدريب إلى مواقع العمل.

لتحقيق هذه الإمكانية للمتدربين يتطلب أولاً أن يتطابق في (النوعية والمقدار) حصيلة ما يكتسبه من معلومات وقدرات وسلوك تنظيمي من قاعات التدريب مع ما يحتاجه دوره الوظيفي والمهني من هذه المعلومات والقدرات والسلوك والتشابه في (إلى حد كبير) في الظروف التي قامت فيها واستخدمت هذه المعلومات والقدرات والسلوك وذلك في كل البرنامج التدريبي والمناخ الوظيفي.

ويؤكد لنا تحقيق هذا الشرط في البرامج التدريبية تطبيق مبدأين علميين:

أ. إن تنبع الأهداف الإجرائية للبرامج وموادها التدريبية (معرفة- مهارة- سلوك) من واقع مواقف العمل، وذلك بالتعرف إلى ما يجري في هذه المواقف من مستوى للأداء والسلوك وما يحتاجه العاملون لكفاءة الأداء والسلوك، من المعرفة والقدرة والمهارة ليمكنهم من خلالها الارتفاع بمستوى الأداء وإنتاجية العمل.

ب.الاهتمام ببرامج تنمية القدرات والسلوك، وهذا المبدأ يأتي بالضرورة كخطوة لاحقة لتطبيق المبدأ الأول فالقدرة أو المهارة عندما تتكون، تعين الفرد على إنجاز مهام العمل ولو اختلفت أمكنة التطبيق.

2- تدعيم عملية التعلم الفردي في مواقع العمل.

يمر المتدرب بخبرات تعلم فردي داخل قاعات وأماكن التدريب، وقد سبق الإعداد لهذه الخبرات وتصميم مواقفها، لتحقيق أهداف إجرائية يفتقدها الفرد في ممارسته لدوره العملي، ثم ينتقل المتدرب – بعد انتهاء برنامج التدريب– إلى مواقع العمل ليمارس دوره الوظيفي أو المهني على المستوى الذي تم تهيئته له بجهة التدريب، وإذا لم تتوفر في المواقع كل النتائج الإيجابية التي اكتسبها المتدرب داخل قاعات التدريب مما يشجعه على ممارسة دوره بالأسلوب الجديد الذي هيئ له ويدعم لديه عملية استمرار التعلم الذاتي، ولهذا فإن عملية تدعيم التدريب في مواقع العمل، تعد مرحلة مكملة لعملية التدريب.

9.1.2 : العناصر الأساسية لتحقيق الفاعلية

الفاعلية هي تحقيق أهداف التدريب في مواقع العمل، وحتى تحقق فاعلية البرامج التدريبية على أحسن وجه يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر الأساسية وهي (حسين، 1996، ص44-45) :

1- التطبيق العملي:

إن التطبيق العملي لما يتعلمه المشاركون في البرامج التدريبية في مناخ مشابه لأماكن العمل يسهم إلى حد كبير في تعديل أية انحرافات أو توجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.

2- التركيز والانتباه:

حتى يتم استقبال واستيعاب كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات من الضروري على المتدربين استخدام كل حواسهم وتركيزهم.

3- الدقة في استقبال المعلومة:

إن استيعاب المعلومة وتطبيقها في العمل تعتمد على قدر كبير من الدقة في استقبال المهارات المطلوبة للتدريب عليها، بما يساهم في تنسيق الأداء.

4- الحافز التدريبي:

لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية ضرورة توافر حوافز تساهم في إقناع المشاركين في البرامج التدريبية على تحقيق ذاتهم، وتلبية حاجاتهم اللازمة ضمن زيادة المعرفة، ومهارات جديدة، وذلك لتسهيل نقل لمعرفة، واكتساب المهارات.

5- مراعاة الفروق بين الأفراد:

لابد من مراعاة الاختلاف الطبيعي الفطري بين الأفراد وذلك لدعمهم بالمعارف والمهارات الملائمة للتكوين الفطري لكل منهم.

6- التدرج في النقل المعرفي:

إن من أفضل الأدوار لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية، أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف، على فترات زمنية، وفق مخطط زمني وبرامج متكاملة، لتحقيق النقلة والمهارية اللازمة للمشاركين.

7- القياس الفعلي للأثر التدريبي:

إذا ما أدرك المدرب مدى التقدم الذي يحققه بعد كل برنامج تدريبي يشارك فيه، فإن هذا يساهم في زيادة فعالية البرامج التدريبية، ويتم القياس أحياناً قبل وبعد البرنامج مباشرة.

8- اختيار العناصر المناسبة للتدريب:

إن دورا لمدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة يعتبر من أهم عناصر تحقيق فاعلية البرامج التدريبية، ولهذا تؤخذ بعين الاعتبار كل الصفات والمواصفات الجيدة في اختيار المدربين.

10.1.2 : نماذج لأهم التوجهات الإستراتيجية في التدريب

اختلاف المنظمات في تحديد أهدافها واحتياجاتها يرجع الى الاختلاف في طبيعة العمل والأفراد. وبالرغم من هذه الاختلافات فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن النجاح في عملية التدريب في المنظمات ترتكز على العديد من التوجهات الإستراتيجية التي يجب أن تتبناها المنظمات في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهمات والأفراد (بدلر 2005، ص70).

التوجه الأول: درجة التزام الإدارة العليا بالمنظمة بعملية التدريب

في اغلب المنظمات تقوم الادارة بالتدريب عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية وتقدم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها. ولكي تحقق الأهداف التدريبية بنجاح فمن الضرور تعاون ومشاركة الادارة العليا في عملية تحديد الاحنياجات التدريبية وأيضا في عملية وضع الخطة من البداية لما يمثله عامل المشاركة في تقديم الدعم الكافي لعملية التدريب.

التوجه الثاني: وضع الأسس التي تبنى عليها الخطة التدريبية :

وهذا يعني تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختيار. إن وضع خطة تدريبية لمجرد وجوب وضع خطة فقط أو لمجرد أن الإدارة العليا تطلب خطة تدريبية ليس سببا مقنعا. إنه من الأهمية أن إيجاد الأسباب الموجبة لوضع خطة كأن يتبين وجود فجوات في الأداء أو أن تتطلب التدريب كحل أساسي. وهذا من شأنه أن يناقش عدة قضايا قبل الوصول لقناعة بوجوب التدريب كحل أساسي. فالقضية الأولى على سبيل المثال والتي يمكن طرحها هي هل التدريب يؤثر على مجموعة من العاملين تأثيرا إيجابيا على مستوى أدائهم؟. وما هي تلك المجموعة أو المجموعات؟

ويمكن التطرق لقضية أخرى تبين أثر الخطة التدريبية المطروحة وهل بإمكانها إيجاد القبول لدى كل من مجموعة العاملين الموجه لهم البرامج التدريبية، ومن المشرفين على هؤلاء العاملين؟ وهل ستجد القبول من المستويات الإدارية العليا في المنظمة؟ والقضية الثالثة هي مناقشة أثر الخطة على المنظمة ككل. وبناءا على ذلك فان مناقشة هذه القضايا تعطي أسبابا مقنعة أو غير مقنعة لوجوب التدريب ولدعم الخطة التدريبية.

التوجه الثالث: تعريف مشاكل الأداء تعريفا صحيحا ودقيقا:

من الأهمية أن تعرف مشاكل أداء العاملين تعريفا صحيحا ودقيقا ومعرفة سبب أو أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب. إن معرفة الأسباب مهمة جدا ويجب أن تبنى على أساس علمي محايد ومن الأمثلة ما حدث في أحدى المؤسسات الحكومية وهي مشكلة تتلخص في عدم قدرة العاملين في أحد الإدارات لديها بالتعامل مع العاملين في إدارة أخرى. وعندما درست المشكلة دراسة علمية صحيحة توصلت إلى نتائج مهمة تتلخص في عدم الثقة بين الإدارتين وليس في مستوى أداء الأفراد فيهما (الديب، 2009، ص71).

التوجه الرابع : التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب:

بالرغم من أهمية التدريب إلا أن هناك عوامل مؤثرة على جدوى عملية التدريب. من أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه. فقد تكون بيئة العمل وما تحتويه من عوامل مرتبطة بجو العمل مثل ترتيب مواقع العمل ونظافته وما يقدمه من مزايا وعوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم من العوامل المؤثرة. وهنالك أيضا عوامل أخرى تتمثل في مستوى مهارات وقدرات العاملين ومعرفة اتجاهاتهم نحو العمل نفسه ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها بالإضافة لبيئة العمل.

إن من الأهمية قبل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في دراسة تحليلية لاختبار هذه العوامل وتحليلها تحليلا علميا يهدف إلى الوصول إلى نتيجة تحدد في ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين.

التوجه الخامس: التعرف على نوع التدريب المطلوب :

حتى يكون التدريب تدريبا مجديا، يجب أن يحدد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب وعلى ذلك يمكننا تلخيص التدريب الى نوعين ، النوع الأول يهدف إلى تعليم الأفراد مهارات معينة ومحددة والنوع الثاني من التدريب يهدف إلى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة بموضوع معين يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلاً. إن تحديد نوع التدريب من شأنه أن يساعد على نجاح التدريب في تحقيق الأهداف المنشودة من التدريب وعدم تحديد نوع التدريب ومدى تناسبه من شأنه أن يعطى انطباعا للمتدربين أن التدريب نشاطا غير ذي جدوى (الديب، 2009، ص72).

التوجه السادس: وضع مقاييس الأداء وقواعد تقييم الأداء

تضع المنظمات مقاييس الأداء وتكون هذه المقاييس القواعد التي يستند إليها في تقييم أداء العاملين. وقبل البدء في وضع خطة التدريب وتحديد الاحتياجات من الأهمية أن تعرف الأمور التالية:

1- ما هي القدرة التنافسية للمجموعات ولفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل؟
2- ما هي مقاييس الأداء للأعمال والمهام التي يؤديها الأفراد في المنظمة في جميع المستويات؟
3- ما هي القدرة التنافسية للمجموعات ولفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل؟

4- ما هي السلوكيات والاتجاهات المتواجدة في المنظمة؟

5- ما هي جوانب الكفاءة التنظيمية المتوفرة في المنظمة؟

6- ما هي الصفات الشخصية والسمات المهنية للعاملين في المنظمة ومدى تنوعهم؟

7- ما هي ميول ومستوى مشاركات وتفاعل العاملين في الفعاليات الإدارية اليومية المختلفة مثل التصويت على القرارات، طرح الأفكار والمبادرات الجديدة لتطوير العمل (بدلر 2005، ص75).

11.1.2 : أهم استراتيجيات التدريب

يستخدم المدربون العديد من الأساليب التدريبية خلال تنفيذ البرامج التدريبية وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة للبرامج التدريبية ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالعملين التدريبية والمتدربين، حتى يتمكن المدرب من عرض أفكاره وتنميتها في أذهان المتدربين بأفضل صورة، مع ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بل لكل منها المجال الذي يمكن أن يحقق فيه أفضل النتائج، وتختلف أساليب التدريب أيضاً تبعاً للاحتياجات التدريبية من ناحية ولإمكانيات المشروع من ناحية أخرى، وبالتالي لا يمكن القول أن هناك طريقة واحدة للتدريب تصلح في كل الظروف والمواقف، وبشكل عام فإن استخدام إحدى أو بعض الأساليب يعتمد على الأهداف وقدرات القائمين على التدريب وقدرات الأفراد المشاركين في التدريب.

وتصنف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين: التدريب في موقع العمل، والتدريب خارج موقع العمل.

1- التدريب في موقع العمل:

يعتبر التدريب في موقع العمل أو أثناء العمل من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشاراً حتى يومنا هذا لا سيما في المجال الصناعي. وسبب ذلك أن الصناعة تتصف بسهولة تعلمها في فترة

قصيرة، ويعرف فطيس (2004) التدريب في موقع العمل بأنه التدريب الذي يتم خلال ساعات العمل اليومية، ويتم عن طريق العمل على نقل الفرد العامل ودورانه في كافة أقسام العمل وتحت إشراف مسؤول معين يقوم بتوجيهه وإرشاده، ويتم رفع تقارير دورية –من قبل المسؤول– حول تطور الفرد في العمل. ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العامل، الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب.

ويشير السالم (2009، ص282) إلى أهم أشكال التدريب في موقع العمل على النحو الآتي:

أ- التلمذة الصناعية: تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع.

ب- التناوب الوظيفي: وبموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، والغرض من هذا التنقل الجغرافي هو أن يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضاً من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله. ويتناسب هذا الأسلوب مع احتياجات المنظمات المعاصرة التي تشتد حاجتها إلى عاملين على درجة عالية من التكيف والمرونة ويتميزون بمزيج متعدد من المهارات. وقد يطلب من الموظف التدرب على كيفية تشغيل آلة معينة، أو إعداد تقرير، أو إدخال برنامج الحاسوب، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجادة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

ج- التدريب الوظيفي المبرمج: توجد بعض الوظائف التي تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات. ويقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها. ويتم التصحيح فورياً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة.

د- التوسيع الوظيفي: ومن أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالباً ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين، أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين.

2- التدريب خارج موقع العمل:

تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفء لديها. ومن مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، ولكن المشكلة أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاية كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان (السالم، 2009، ص282). ويُعرّف التدريب خارج العمل بأنه التدريب الذي يتم عقده في قاعات خارج حدود المنشأة التي يعمل فيها الفرد، كمراكز التدريب المتخصصة، وهذا النوع من التدريب يفيد في مساعدة الأفراد على تعلم المهارات الفنية والإنسانية والفكرية المعقدة التي لا يناسب تعلمها داخل العمل بسبب عدم توفر الإمكانيات اللازمة لذلك (فطيس، 2004)، ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل ما يتبع في تدريب وتنمية المديرين وتهيأتهم لأعمال ومواقف مستقبلية. وبالإمكان تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق المحاضرات، والندوات والمؤتمرات، ودراسة الحالة، وتمثيل الدور، والمباريات الإدارية، والوسائل السمعية والبصرية والتعليم بالممارسة.

أ- المحاضرات:

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية تعلم وأخبار، وبمعنى أخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه (عساف، 2000، ص123).

ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه، وهذا أمر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة شخصية في المحاضر قد لا تتوفر لكل فرد، لذا فإن أسلوب المحاضرة يستلزم أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة. ومن الشروط الواجب توافرها في هذا الأسلوب (عساف، 2000، ص123):

- اختيار المحاضر الناجح الذي يملك كفاءة عالية وتمكنه من الموضوع ولديه موهبة نقل معلوماته وأفكاره إلى المتدربين والتأثير فيهم.
- اختيار البرامج أو المواد التدريبية التي يصلح إعطاؤها عن طريق المحاضرات.
- تخصيص الوقت الكافي من المدة المحددة للمحاضرة للمناقشة وطرح الأسئلة وبالتالي فسح المجال أمام المتدربين لكي يناقشوا المحاضر ويعرضوا عليه أفكارهم وآراءهم.

وتعمل هذه الطريقة على تحسين أداء العاملين إذا تم إدخال الوسائل التوضيحية السمعية البصرية فيها.

ب- حلقات النقاش:

يتميز هذا الأسلوب بأهمية رئيسية في المنظمات المعاصرة باعتباره أحد المداخل الأساسية لتحقيق المشاركة المباشرة من قبل العاملين في بحث قضاياهم وقضايا المنظمة ومشكلاتها وأهدافها، ويلعب المدرب دوراً مهماً في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارة المناقشة بصورة منظمة وعلى عدد المتدربين المشتركين في حلقة النقاش والمدة الزمنية الملائمة للموضوع، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدتها أو طويلة فتبعث الملل في نفوس الحاضرين (عساف، 2000، ص123).

ج- المؤتمرات والندوات:

تعتبر الندوات والمؤتمرات إطاراً عاماً لتداول المختصين في أمور تهمهم وذلك بعد تحضير مسبق وطويل يتم فيه إعداد أوراق عمل وبحوث في مجالات مختارة بحيث ترسل في وقت سابق للمرشحين لحضور مثل هذه اللقاءات بغية إغناء النقاش أثناء انعقاد المؤتمر. ويمكن لدورات التدريب المتخصصة أن تتخذ شكل هذه المؤتمرات والندوات إذ يمكن دعوة المتدربين والمدربين والخبراء وأساتذة الجامعات لمناقشة قضايا فكرية وحالات عملية ومساعدة المتدربين في ما يعرضه من قضايا على ضوء المعرفة النظرية التي لا يتسنى لهم الإلمام الكبير بها بالمقارنة مع المتفرغين للبحث. وتساهم الندوات في تحسين أداء المتدربين لأنها طريقة يتم فيها تبادل آراء المختصين حول موضوع محدد ومن عدة زوايا (القريوتي وإبراهيم، 1985، ص64).

د- دراسة الحالة:

الحالة العلمية هي عرض مكثف لحدث أو موقف معين يتم فيه تزويد المتدربين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من معارف نظرية خلال فترة زمنية. وهي طريقة تركز على المحنى العملي في التدريب. وهدف دراسة الحالة ليس الوصول لحل المشكلة بقدر ما هو تدريب المتدربين على التفكير السليم والنظم وتحليل المشكلة وتحديد البدائل للحل، ومحاولة اختيار البديل الأنسب في ضوء المعلومات المتاحة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدريب العاملين على حل المشكلات بأسلوب منظم مما يعمل على تحسين أدائهم وسلوكهم.

أما المأخذ على هذه الطريقة فهي إنها لا تحتاج إلى وقت طويل لدراسة المشكلة واتخاذ قرار حولها، وتتطلب الاستعانة بخبرات محللين وخبراء مختصين وهي بذلك مكلفة جداً في بعض الأحيان، وخصوصاً إذا كانت المشكلة أو الحالة تتعلق بالتخطيط (عبود، 2001).

هـ- تمثيل الأدوار:

يتم استخدام هذا الأسلوب للتعرف إلى أثار العلاقات البشرية وأنماط التعامل المختلفة على المناخ العام داخل المنظمة وبخاصة على مدى رضا العاملين.

ويقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يطلب من المدربين القيام بتمثيل بعض الأدوار الواقعية أو الافتراضية، ومتابعة هذه العملية ليكتشف المتدربون الآثار الناجمة عن تصرفاتهم أو علاقاتهم مع الآخرين وعلى درجة رضاهم ومعدلات أدائهم. ويهدف هذا الأسلوب إلى تخليص المتدربين من المصاعب والعوائق التي تعترضهم في العمل، والتعرف إلى الأخطاء التي يقعون فهيا وتصحيحها، وتعديل ودعم أنماط السلوك الإيجابي كما أنه لا يحتاج إلى تجهيزات مادية خاصة (عساف، 2000، ص52).

و- الحقائب التدريبية:

هي وثيقة تتضمن بياناً تفصيلياً بإجراءات التدريب، لاستخدامها من قبل مدرب أو أكثر وبشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي، وهي واحده من أحدث الأساليب التدريبية ويزداد استخدامها يوماً بعد يوم وتمتاز بكونها الأقدر بين الأساليب الأخرى على تجاوز الاختلاف في عناصر ومكونات البيئة من بلد لآخر (حسنين، 2005، ص18)، ومن مزايا الحقيبة التدريبية إنها تعالج مادة علمية، بعد أن تجعل من كل درس فيها وحدة قائمة بذاتها، قابلة للتحريك والتعديل والانفصال، من خلال اعتمادها على وسائط تعليمية متنوعة.

ز- المباريات الإدارية:

يتم هذا الأسلوب بتقسيم المتدربين إلى مجموعات متناسقة، بحيث تمثل كل مجموعة إدارة منشأة معينة ويقومون بأداء أعمال خاصة فيها ويتخذون القرارات اللازمة فيما يستجد عليهم من مواقف مختلف كما لو كان ذلك يحدث في الواقع العملي، والهدف منها هو زيادة قدرات الأفراد على

التعامل مع المواقف المستجدة دون تردد وزيادة خبراتهم في المجالات المتعددة التي تواجههم في حياتهم العملية الحالية أو المستقبلية (فطيس، 2004، ص14).

ويقوم كل عضو من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف ويمكن تصوير هذه الطريقة في أحد صورها كما يلي (السالم، 2009، ص283):

- تقسم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم معين.
- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع.
- تختار كل مجموعة مديراً لها يكون بمثابة مدير للمنظمة المقترحة أو القسم المعني، كما تحدد مراكز بقية الأعضاء.
- تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة، وحوار وجدل ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة.
- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

ح- الزيارات الميدانية:

يقوم هذا الأسلوب على أساس الممارسة الفعلية للعمل من قبل المتدربين وفي نفس موقعه من أجل إزالة حاجز التردد لدى المتدربين والإنخراط في العمل من أجل مواجهة نفس الظروف التي سوف تواجههم في أعمالهم، ويتم ذلك تحت إشراف مدربيهم (فطيس، 2004، ص15).

ط- الوسائل التدريبية (المعينات):

وهي كافة الوسائل السمعية والبصرية التي يتم استخدامها كوسيط من أجل نقل المعلومات إلى المتدربين مثل (لوح الكتابة، الأفلام التدريبية، الحاسوب وأجهزة العرض الإلكترونية، الأشرطة الصوتية، والملصقات والخرائط والنماذج).

ي- التعليم بالممارسة:

ترى هذه الطريقة الحديثة في التدريب أن الأفراد يتعلمون بشكل أفضل إذا فعلوا ومارسوا الشيء المطلوب منهم تعلمه. فهي إذن طريقة واقعية وعملية. أي أن المادة التي يراد تعلمها مأخوذة من الواقع ويطلب من الأفراد (المدراء) دراستها وإبداء الرأي حولها وعادة يتم تقييم الآراء أو الحلول المقدمة بعد الانتهاء لتحديد الأخطاء والثغرات الموجودة فيها لغرض الاستفادة منها وتجنبها واقعياً في حالة تعرضهم لها في المستقبل (السالم، 2009، ص284).

12.1.2 : معوقات إستراتيجية التدريب:

بالرغم من المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال إستراتيجية التدريب، إلا أن هنالك عدد من المعوقات التي تحد أو تعيق من تفعيل دور إستراتيجية التدريب، ومن هذه المعوقات (أبو دولة وطهماز، 2004) :

1- قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد وصياغة الاستراتيجيات وعلى جميع المستويات التنظيمية.

2- عدم أو ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

3- ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية.

4- عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة.

5- وجـود مشـكلات متعلقـة بجمـع وتحليـل ومعالجـة البيانـات الخاصـة بإعـداد وصـياغة الاستراتيجيات.

6- ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في المنظمة.

7- عـدم تـوفر الأنظمـة الداعمـة لإسـتراتيجية التـدريب، كـنظم المعلومـات، ونظـم الاتصـال، والأنظمة التكنولوجية الحديثة.

8- عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لإستراتيجية التدريب.

ومن المعوقات الأخرى: جمود القوانين والتشريعات الخاصـة بالتدريب، وضـعف الإمكانات الماليـة المتاحـة للتـدريب والتسـهيلات اللازمـة، وكـذلك الـنقص فـي وجـود مـدربين ذوي كفـاءة عاليـة (Tennant, et al., 2002, p.235).

وأضـاف الجميلـي (1998) بعض المعوقات الأخرى منهـا: افتقـاد البـرامج التدريبيـة للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التدريبي، وعدم وجود مكتبة ملائمة معدة خصيصاً للعمليـة التدريبيـة، بالإضـافة إلـى عدم وضـوح أهداف البرنـامج التـدريبي الـذي يمثل أساسا لنجاح التدريب.

2.2 المبحث الثاني: الإبداع التقني:

1.2.2: مفهوم الإبداع

يعد الإبداع من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة بشكل عام. وهذا ما دفع الإداريين، إلى الاهتمام به وتشجيع العاملين وحثهم عليه، إذ أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها. والإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، والمنظمات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهوداً مكثفة تتدعم من خلالها العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل.

الإبداع لغة مشتق من بدع، ونقول بدعة بدعاً أن أنشأه على غير مثال سابق، وهذا يعني استحداث أو ابتكار شيء جديد لذلك فهو نقيض التقليد والمحاكاة، ولقد تعددت التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بمفهوم الإبداع إلا أنها تصب في بوتقة واحدة وفيما يلي توضيح بعض المفاهيم الخاصة بالإبداع في المؤسسات (الحوامدة، 2003، ص26).

ويعني الإبداع التوصل إلى شيء جديد، وقد يكون هذا الجديد سلعة تشبع حاجات الناس أو خدمة تسهل لهم أمورهم أو أفكار يستفيدون منها في حياتهم ومعاملاتهم، والإبداع في الإدارة يعني "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار أو الأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية، والأدائية الأفضل"، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة، فالعنصر الأول يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري، أما العنصر الثاني فيتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق، والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة.

ويعرّف حريم (2004، ص40) الإبداع على أنه عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المدرسة والبيئة العامة، ويقوم الفرد (أو الجماعة أو المدرسة) بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذي قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد أو أداة جديدة أو عملية مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات وإتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها.

كما عرف كل من رو وبويس الوارد في (الخوالدة، 2005، ص7) الإبداع بأنه "عملية خلق وإيجاد الأفكار الجديدة، التي تكون قابلة للتطبيق، ويجب على المؤسسة أو المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة، وخاصة إذا كانت إبداعية". كما عرفه الزهري "بأنه القدرة على تقديم إجابات لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة" (حريم ومنصور، 2006، ص21).

وبصفة عامة يتحدد مستوى الأداء الإبداعي أو الابتكار بمحصلة التفاعل بين القدرة على الأداء والرغبة فيه والبيئة المحيطة به، وبما أن المعرفة تتولد من العلم حيث تكون هذه المحصلة النهائية للبحث العلمي والاختراع والإبداع، وبالتالي فإن قيمتها نظرية كانت أم تطبيقية تتحدد بمدخلات النظام الخاص بها، حيث تعتبر المعرفة نفسها هي مخرجات هذا النظام .

يؤدي الإبداع دوراً مهماً في جوانب ومجالات الحياة كافة وفي مختلف دول العالم دون استثناء وازدادت حاجة المنظمات له في ظل تيار العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات، والتغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمنظمات إلى تنمية الإبداع ليمكنها من التعايش والتكيف مع متطلبات المستقبل والمتغيرات البيئية. فالإبداع هو عملية توليد الأفكار الجديدة ووضعها موضع التطبيق العملي لها. وعرف الإبداع بأنه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، وهذا التعريف يعني أن المنظمة

المبدعة هي الأولى مقارنة بالمنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج والوصول إلى السوق (Akerblom, 2002, p.6).

2.2.2: أنواع الإبداع Types of Innovation

يصنف الإبداع إلى نوعين: إبداع إداري وإبداع فني/تقني. حيث يشتمل الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها. أما الإبداع الفني/التقني فيمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل، وغيرها (Robey, 1991, p.424).

لقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث إن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس، أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقاً (Ibarra, 1993, p.472).

ومن ناحية أخرى يميز الكاتب ماركيز (Marquis) بين نوعين من الإبداع، حيث يعتبر المنظمة مبدعة حينما تعتمد تقنية جديدة في عملها، أما قيام باقي المنظمات بتقليد هذا التغير نفسه فيعتبره "إبداعاً بالتبني" أو تقليداً (حريم، 2004، ص355).

3.2.2: مفهوم الإبداع التقني

يعرف الإبداع التقني على أنه الإبداع المرتبط بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر إبداعاً تقنياً بالمعنى الصحيح (الموسوي، 2009، ص62).

ويرى (فرج، 2000، ص4) بأن الإبداع التقني يشير إلى التطوير الذي يدخل على العمليات الإنتاجية والمنتجات لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن لكي تكون الشركة هي الأفضل في سوق المنافسة. وأوضح (King & Kugler, 2000, p.486) بأن الإبداع التقني هو سلوك الشركة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال تقديم منتج جديد أو استخدام عمليات إنتاجية جديدة أو إدخال تطورات عليها. وأشار (Daft, 2001, p.357) إلى أن الإبداع التقني هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة التي تقدم منتج جديد بأنها مبدعة. وأوضح (Diaye, 2002, p.2) بأن الإبداع التقني يشير إلى سلسلة من الخطوات الفنية والصناعية التي تسهم في تقديم منتجات جديدة إلى السوق. وينظر إلى الإبداع التقني على أنه فكرة جديدة تتمثل بصيغة منتج جديد أو عملية جديدة أو طريقة عمل جديدة أو نظام يسهم في تحسين كفاءة الشركة باتجاه انجاز أهدافها. ويرى (العامري والسامرائي، 2005، ص10) بأن عملية الإبداع التقني تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في الشركة من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التقانية باعتماد أساليب علمية نظامية لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة بالنسبة للشركة أو تحسينها أو تصميم عملية إنتاج جديدة أو تحسنيها لغرض تحقيق أهداف الشركة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على المنافسة. ويؤكد (William, 2007, p.228) بأن الإبداع التقني هو اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع أو الخدمات) أو العمليات، فاكتشاف وتطوير

المنتجات الجديدة تعتبر المدخل لتطوير المعرفة الجديدة وترجمتها إلى تطبيقات تجارية. ويؤكد (القريشي، 2008، ص8) إن الإبداع التقني هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تقانية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتبارها إبداعاً تقنياً (الطويل، وإسماعيل، 2008، ص7).

إن الإبداع التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة لا فإن الإبداع التكنولوجي هو عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن يكون له آثار أوسع (القريشي، 2008، ص3).

4.2.2: أنواع الإبداع التقني

برزت في العصر الحديث زيادة كبيرة في المنتجات وتنوعها الكبير وهو ما يسمى بثورة المنتجات، ففي كل يوم تتوالد منتجات جديدة، وفي كل مرحلة زمنية تولد أساليب وطرائق إنتاجية جديدة.

إن بيئة الأعمال في يومنا هي بيئة عالمية، وهذا يتطلب عملية تطوير المنتج بسرعة عالية، لغرض المحافظة على قدرة المنظمة على التنافس، وبسبب استمرارية تعاظم العولمة التي تقود إلى متطلبات الزبون العالية أي (العمل وفقاً لرغبات الضيف)، فإن مواصفات المنتج تصبح أكثر قابلية للتغيير فضلاً عن التقنية الجديدة كنتيجة لذلك، وعليه، وكي تكون المنظمة منافسة، فإن عملية تطوير المنتج المعقدة والديناميكية في المنظمة ينبغي أن تصبح أكثر كفاءة وفاعلية (Elfving, 2004, p.1).

ومن الممكن تمييز نوعين رئيسيين من الإبداعات التقنية والمنظمية، وهما:

1- إبداعات المنتج Product Innovation:

إن المنتج هو الركيزة الأساسية الذي يحافظ على بقاء المنظمات ونموها واستمرارها، والمنتج في المنظمات الحديثة يعد عملية معقدة وواسعة ابتداءً من عملية البحث عن فكرة جديدة لإنتاجه وتسويقه ومتابعة تحسينه وتطويره لحين خروجه من السوق (الموسوي، 2009، ص202).

ويُعرف المنتج بأنه مجموعة من الخصائص المادية والكيماوية المجتمعية في شكل محدد لإشباع حاجة معينة، كما يعرفه (Kotler) تعريفاً موسعاً بأنه الشيء الذي ينظر إليه على أنه قادر على إشباع حاجة أو رغبة (عبود، 2001، ص358).

إن أفكار إبداعات المنتج (منتجات جديدة أو تحسينات الحاصلة في المنتجات الحالية أو القديمة) يمكن أن تنشأ من العديد من المصادر، مثل قسم البحث والتطوير (R & D) في المنظمة، وشكاوي الضيوف أو المقترحات، وبحوث التسويق، والمجهزين، ورجال المبيعات في ميدان العمل، وعمال المصانع والأعمال التي يقوم بها المنافسون وتطويرات تقنية جديدة (Russell & Taylor, 2000, p.187).

والتغيير التقني يؤدي إلى حدوث دورات جديدة للإبداع وتطوير المنتج، وإن المنظمات والشركات الإبداعية تدرك هذا التغيير كونه فرصاً متاحة لكسب الميزة التنافسية، وتستجيب من خلال تعبئة وتسخير مواردها لغرض تطوير المنتجات بشكل سريع، وحالما تكسب إبداعات المنتج القبول العام عند الضيوف فإنها تبدأ بإشباع الأسواق كونها تفضيلات الضيوف المرضية، وأن عدم التأكد متأصل في عملية إبداعات المنتج، وقد يكون متعلقاً مثلاً بوظيفة أو عمل أو بتصميم المنتج وقابليته للاستعمال، وتحاول المنظمات التقليل من عدم التأكد من خلال اكتساب المعرفة باهتمامات وعادات

المستهلكين (Hollis, 2001, p.1). وتتكون إبداعات المنتج من تقديم منتج جديد وتحسين منتج حالي أو قديم.

2- إبداعات العملية Process Innovations:

تعرف العملية على أنها مهمة واحدة أو أكثر من تلك التي تحول مجموعة من المدخلات إلى مجموعة محددة من المخرجات أي (السلع أو الخدمات) بوساطة مجموعة من الأفراد أي (العمال)، وإجراءات، والأدوات، وأن الغرض من العملية هو الشيء الذي صممت العملية لتنفيذه (Wesner, et al., 1995, p.38).

أما قاموس وبستر فيفسر العملية بأنها سلسلة نظامية من الإجراءات أو الأفعال موجهة إلى نهاية ما (Thunem, 1997, p.11).

ويرى (Noori & Radford, 1995, p.249) العملية بأنها تحول المصادر المختارة إلى منتجات نهائية، ويشمل سلسلة من المهام المنفصلة أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات.

ويبدو من ذلك، أن العملية هي مهمة تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال سلسلة نظامية من الإجراءات والنشاطات التي تنجز من قبل الأفراد والمعدات في المنظمة.

إن العملية بكل بساطة هي مجموعة من النشاطات التي تولد قيمة إلى الضيف، ويشتمل توجيه العملية ضمناً حب التأكيد على كيفية إنجاز العمل أكثر مما هو منجز، إن دراسة وتفحص العمليات الموجودة بدقة وعناية قد يزيد من فرص الإبداع، إذ يبدأ إبداع العملية بالإدراك الجيد إلى من هم ضيوف العملية، وما الذي يتوقعونه منها، كذلك ينبغي أن تمتلك أهداف إبداع العملية ارتباطاً قوياً بالنتيجة أو المحصلة النهائية المرغوب بها من قبل الضيف، وهكذا فإن إبداعات العملية الناجحة تتطلب على نحو أنموذجي تحويلات منظمية وتقنية، ينطوي على إيجاد تحسين مهم أو

كبير في واحدة أو أكثر من العمليات الموجودة المستخدمة من قبل المنظمة، ومن ثم فهي قادرة على إحداث أو توليد ميزة تنافسية مستمرة.

إن إبداعات العملية هي استثمار في كفاءات وموارد ومهارات المنظمة التي تمكنها من تقديم تغييرات التكلفة في عمليات الإنتاج، ولكن تقدم كذلك تقنية جديدة تلك التي تمكن من إنتاج سلسلة منتجات مختلفة تماماً عن الموجودة، فضلاً عن أن إبداعات العملية قد تشير إلى الإبداعات التقنية المعتمدة على البحث والتطوير، ولكن قد تشير أيضاً إلى إبداعات ما يخص كفاءات ومهارات توجيه السوق (Traill & Grunert, 1997, p.5).

الفصل الثالث

3- منهجية الدراسة

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي الملاءمة لأغراض البحث بالتطرق إلى الأدب النظري بعد إجراء مسح مكتبي للإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية والوقوف عند أهمها، والذي يشكل رافداً مناسباً لهذه الدراسة، بالإضافة إلى أنه تم تطبيق استبانة الدراسة كأسلوب لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتحليلها للخروج بنتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة بترا الصناعية خلال العام 2013م، والبالغ عددهم (1700) عاملا، حيث تم حصر هذه الأعداد من خلال الرجوع إلى شؤون الموظفين في شركة بترا الصناعية.

3.3 عينة الدراسة:

لأغراض سحب العينة من مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب العينة القصدية في اختيار أفراد عينة الدراسة، وذلك لأن أسلوب العينة القصدية هو الأنسب لتحقيق الهدف من الدراسة، حيث أن هدف الدراسة يتطلب تطبيقها على العاملين الذين خضعوا للتدريب خارج و داخل موقع العمل، وبالتالي فقد اشتملت عينة الدراسة على جميع الموظفين الذين خضعوا للتدريب في شركة بترا الصناعية خلال العامين 2011-2012م، والبالغ عددهم (183) وذلك وفقاً لإحصائيات إدارة التدريب في شركة بترا (انظر الملحق رقم 3). وزعت عليهم استبانة الدراسة، وعند استرجاع الاستبانات بلغ عدد المسترجع منها (169) استبانة، تم استبعاد (9) استبانات بسبب عدم اكتمال

إجابة المبحوثين عليها، وبالتالي بلغت العينة النهائية للدراسة (160) عاملاً في شركة بترا الصناعية، وبمعدل استجابة (87.4%).

4.3 أساليب جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين من أساليب جمع البيانات:

1) **المصادر الثانوية:** وذلك بالاعتماد على الكتب والمراجع والمقالات المنشورة وكذلك الدراسات في الدوريات المختلفة. كما تم الاستعانة بالإنترنت للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول الموضوع مدار البحث.

2) **المصادر الأولية** : تمثلت باستبانة تقيس متغيرات الدراسة، وتشمل مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع المعلومات لدى عينة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة مما يلي:

- الجزء الأول: ويشتمل البيانات الوظيفية والخصائص الديموغرافية للمبحوثين.
- الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة الخاصة بأبعاد استراتيجيات التدريب (المتغير المستقل).
- الجزء الثالث: ويتضمن فقرات الاستبانة الخاصة بأبعاد الإبداع التقني (المتغير التابع).

5.3 أساليب التحليل الإحصائي:

تم إجراء المعالجات الإحصائية ذات الصلة بأسئلة الدراسة وفرضياتها باستخدام برنامج "الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية" -Statistical Packages for social sciences) (SPSS وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

1. للكشف عن واقع استراتيجيات التدريب، ومستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية.

2. للكشف عن أثر استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية ، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression).

3. للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب، ومستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تبعا للمتغيرات الديموغرافية، استخدمت الباحثة اختبار "T" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test). وأسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والمقارنات البعدية باستخدام طريقة اقل فرق دال (Less Significant difference "LSD").

4. للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة "كرونباخ الفا" (Cronbach's Alpha)،

ولأغراض الدراسة الحالية قامت الباحثة بإعتماد عتبة الفصل لواقع استراتيجيات التدريب، ومستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية على النحو التالي:

أ. الحد الأعلى لبدائل الإجابة عن الاستبانة (5)، والحد الأدنى للبدائل (1) وبطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى يساوي (4) ومن ثم قسمة الفرق بين الحدين (4) على ثلاثة مستويات كما هو موضح في المعادلة التالية:

4÷3 مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) = 1.33

وعليه يكون:

أ. الحد الأدنى=1+1.33=2.33

ب. الحد المتوسط= 2.34+1.33=3.67

ج. الحد الأعلى=3.68 فأكثر.

وهكذا تصبح أوزان الفقرات على النحو الآتي:

- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (3.68–5.00) تعني أن واقع استراتيجيات التدريب، ومستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية مرتفع.
- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (2.34–3.67) تعني أن واقع استراتيجيات التدريب، ومستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية متوسط.
- الفقرة التي يتراوح وسطها الحسابي بين (1.00–2.33) تعني أن واقع استراتيجيات التدريب، ومستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية منخفض.

6.3 قياس متغيرات الدراسة:

تم استخدام النماذج الخاصة بأبعاد استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل)، وأبعاد الإبداع التقني (إبداع المنتج، إبداع العملية)، حيث تم الاستعانة بعدة دراسات لتطوير أسئلة الاستبانة المتعلقة بقياس أبعاد استراتيجيات التدريب، وأبعاد الإبداع التقني.

7.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة كأداة لدراسة، حيث تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة وطبيعتها، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. ومن الدراسات التي تم الرجوع إليها في تطوير الأداة: دراسة أحمد (2008)، ودراسة الموسوي (2009)، ودراسة الديب (2009)، ودراسة السامرائي (2010).

وقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت بصورتها الأولية من (51) فقرة. منها (33) فقرة تقيس أبعاد استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل)، و (18) فقرة تقيس أبعاد الإبداع التقني (إبداع المنتج، إبداع العملية).

8.3 صدق أداة الدراسة

تم عرض الأداة بصورتها الأولية على (7) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة من أساتذة الجامعات والمختصين بمجال التدريب (الملحق 2)، وقد طلب إليهم تحديد مدى ملاءمة الفقرات الواردة في الأداة وشموليتها لقياس واقع استراتيجيات التدريب، وأبعاد الإبداع التقني. ومدى انتماء الفقرات للبُعد الواردة فيه، وكذلك التأكد من مدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، وذكر أي تعديلات مقترحة واقتراح فقرات يرونها ضرورية وحذف الفقرات غير الضرورية. وبعد إعادة الأداة تم إجراء التعديلات المقترحة التي أوردها المحكمون في توصياتهم، وتمثلت التعديلات في إضافة فقرتين إلى أداة الدراسة، بالإضافة إلى إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وفي ضوء التعديلات أصبحت الأداة بعد التحكيم مكونة من (53) فقرة.

وقد تم اعتماد الإجابة على الأداة وفقاً لمقياس (Likert) ذو التدريج الخماسي كالتالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

9.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ (الفا) للاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من غير عينة الدراسة الأصلية تكونت من (30) عاملاً، ممن خضعوا للتدريب أثناء الخدمة. وقد بلغت قيم معاملات الثبات (ألفا) لأبعاد الأداة كما في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1)

معاملات الثبات وفق معادلة كرونباخ الفا لأداة الدراسة وأبعادها

المتغير	الأبعاد	معامل الثبات
المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب) أ- التدريب في موقع العمل	التلمذة الصناعية	0.871
	التناوب الوظيفي	0.894
	التدريب الوظيفي المبرمج	0.804
	التوسيع الوظيفي	0.833
	التدريب في موقع العمل (الكلي)	0.879
ب- التدريب خارج موقع العمل	المحاضرات	0.889
	حلقات النقاش	0.835
	المؤتمرات والندوات	0.858
	دراسة الحالة	0.828
	تمثيل الأدوار	0.831
	المباريات الإدارية	0.845
	التدريب خارج موقع العمل (الكلي)	0.865
استراتيجيات التدريب (الكلي)		**0.892**
المتغير التابع (الإبداع التقني)	إبداع المنتج	0.862
	إبداع العملية	0.855
	الإبداع التقني (الكلي)	**0.867**

وتعدّ معاملات الثبات مناسبة لأغراض الدراسة الحالية حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية في الجزء المتعلق بأبعاد استراتيجيات التدريب (0.892)، كما بلغت قيمته للدرجة الكلية في الجزء المتعلق بأبعاد الإبداع التقني (0.867)، ومن هنا يمكن وصف إدارة الدراسة هذه بالثبات العالي، وأن

البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة تخضع لدرجة عالية من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها. وتظهر أداة الدراسة بصورتها النهائية كما في الملحق رقم (1).

10.3 حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في شركة بترا الصناعية فقط.

ب- الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على الموظفين الذين خضعوا للتدريب مرة واحدة على الأقل في شركة بترا الصناعية خلال العام 2011 و 2012.

ج- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة من تاريخ 2013/1/29م ولغاية 2013/5/17م.

11.3 إجراءات الدراسة:

بعد أن تم إعداد أداة الدراسة بشكلها النهائي من خلال التحقق من صدق وثبات الأداة، تم توزيع أداة الدراسة عن طريق الاتصال مع المبحوثين الذين يُمثلون عينة الدراسة، إما بطريقة مباشرة أو من إدارة التدريب في شركة بترا الصناعية، وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الأداة ثلاثة أسابيع خلال شهر نيسان من العام 2013م، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج SPSS ومن ثم استخراج النتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، الخبرة في العمل، المؤهل العلمي، التخصص). ويُظهر الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (2)

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	148	%92.5
	أنثى	12	%7.5
الخبرة في العمل	أقل من 3 سنوات	19	%11.9
	3- اقل من 6 سنوات	50	%31.3
	6- أقل من 9 سنوات	37	%23.1
	9 سنوات فأكثر	54	%33.7
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	40	%25
	دبلوم متوسط	50	%31.3
	بكالوريوس	70	%43.7
التخصص	مهندس	68	%42.5
	تقني	92	%57.5

يوضّح الجدول (2) أن أعداد الذكور تفوق أعداد الإناث في شركة بترا الصناعية، حيث بلغت نسبة الإناث (7.5%)، مقابل (92.5%) للذكور، ويعود ذلك إلى أن العمل في الكثير من أقسام الشركة يتطلب قدرات جسدية عضلية بدرجة رئيسية.

أما متغير الخبرة فتشير النسب المئوية في الجدول السابق إلى أن ذوي الخبرات الطويلة (9 سنوات فأكثر) هم الفئة الأكبر بنسبة مئوية بلغت (33.7%)، يليهم ذوي الخبرة (3– اقل من 6 سنوات) ثم ذوي الخبرات المتوسطة (6– أقل من 9 سنوات) بنسبة (23.1%)، ثم ذوي الخبرات القليلة (أقل من 3 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (11.9%)، إن النسب المئوية لخبرات العاملين في شركة بترا تشير إلى أنه يغلب عليهم ذوي الخبرات الطويلة والمتوسطة وهذه الفئات غالبا ما تكون الأكثر تمتعا بالكفاءة الإنتاجية فهي تمتلك الخبرة المطلوبة للقيام للعمل بإتقان.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد كان أصحاب مؤهل بكالوريوس يمثلون (43.7%) من العينة، وكانت نسبة مؤهل دبلوم متوسط (31.3%) أما نسبة مؤهل ثانوية عامة فبلغت نسبتهم (25%)، وهذه النسب للمؤهلات التعليمية تنسجم مع طبيعة العمل في هذه الشركات الصناعية كونها تتطلب قدرات ومهارات فنية متخصصة تحتاج إلى تأهيل تعليمي، وخصوصا في مستوى البكالوريوس. أما بالنسبة لمتغير التخصص فقد كانت نسبة العاملين التقنيين أعلى من نسبة المهندسين، حيث بلغت نسبة التقنيين (57.5%) في حين كانت نسبة المهندسين (42.5%)، وهذه النسب تنسجم مع طبيعة العمل في الشركات الصناعية التي تتطلب وجود تقنيين بدرجة اكبر من المهندسين.

2.4 وصف متغيري الدراسة (المستقل والتابع)

الإجابة عن السؤال الأول: ما هو واقع استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع **العمل) في شركة بترا الصناعية ؟.**

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على أبعاد أداة الدراسة التي تقيس استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل)، وفيما يلي عرض لنتائج إجابات المبحوثين على أبعاد كل من التدريب في موقع العمل، والتدريب خارج موقع العمل

أ- النتائج المتعلقة بأبعاد استراتيجيات التدريب في موقع العمل

بالنسبة لنتائج فقرات كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة التي تقيس واقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل، فكانت النتائج على النحو الآتي:

بُعد التلمذة الصناعية:

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد التلمذة الصناعية، والذي تم قياسه اعتماداً على (3) فقرات.

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التلمذة الصناعية

رقم الفقرة	بُعد التلمذة الصناعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تقوم الشركة بإعداد الموظفين للقيام بوظائف معينة .	3.59	0.92	1	متوسط
2	يتضمن التدريب تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته في الشركة.	3.28	0.98	2	متوسط
3	يتم تحديث التدريب الميداني لمواكبة التطور والمستجدات الحديثة في سوق العمل.	3.20	0.77	3	متوسط

يتبين من النتائج في الجدول (3) أن جميع فقرات بُعد التلمذة الصناعية جاءت ضمن المستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (1) " تقوم الشركة بإعداد الموظفين للقيام بوظائف معينة " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (3) " يتم تحديث التدريب الميداني لمواكبة التطور والمستجدات الحديثة في سوق العمل " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى متوسط.

بُعد التناوب الوظيفي:

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد التناوب الوظيفي، والذي تم قياسه اعتماداً على (3) فقرات.

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التناوب الوظيفي

رقم الفقرة	بُعد التناوب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	تقوم الشركة بنقل الموظفين من قسم لأخر أو من فرع لآخر لاكتساب مهارات جديدة في العمل.	3.04	0.91	2	متوسط
5	تعمل الشركة على استخدام إستراتيجية التناوب الوظيفي بهدف تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمل الموظف.	2.99	0.92	3	متوسط
6	يتم تحديد موقع العمل الدائم على ضوء إجادة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.	3.42	0.98	1	متوسط

تشير النتائج في الجدول (4) إلى أن جميع فقرات بُعد التناوب الوظيفي جاءت ضمن المستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (6) " يتم تحديد موقع العمل الدائم على ضوء إجادة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.98) وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (5) " تعمل الشركة على استخدام إستراتيجية التناوب الوظيفي بهدف تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمل الموظف " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى متوسط.

بُعد التدريب الوظيفي المبرمج:

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد التدريب الوظيفي المبرمج، والذي تم قياسه اعتماداً على (3) فقرات.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب الوظيفي المبرمج

رقم الفقرة	بُعد التدريب الوظيفي المبرمج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	يتم تدريب الموظفين بصورة مبرمجة على إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات الخاصة بالوظيفة.	3.51	0.88	3	متوسط
8	يقوم المشرف بممارسة الخطوات والمراحل ذات الترتيب المنطقي أمام الموظف ليقوم الموظف بعد ذلك بأدائها.	3.55	0.96	2	متوسط
9	يساعد التدريب الوظيفي المبرمج على معالجة الأخطاء التي يقع بها الموظفين بشكل مباشر أثناء العمل.	3.88	0.88	1	مرتفع

تشير النتائج في الجدول (5) إلى أن فقرات بُعد التدريب الوظيفي المبرمج جاءت ضمن المستوى المتوسط، باستثناء فقرة واحدة جاءت ضمن المستوى المرتفع حيث جاءت الفقرة (9) " يساعد التدريب الوظيفي المبرمج على معالجة الأخطاء التي يقع بها الموظفين بشكل مباشر أثناء العمل " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (7) " يتم تدريب الموظفين بصورة مبرمجة على إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات الخاصة بالوظيفة " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى متوسط.

بُعد التوسيع الوظيفي:

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد التوسيع الوظيفي، والذي تم قياسه اعتماداً على (3) فقرات.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التوسيع الوظيفي

رقم الفقرة	بُعد التوسيع الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
10	يسند للموظف واجبات إضافية من أجل إكسابه خبرة أوسع في مجال عمله.	3.79	0.93	1	مرتفع
11	يسهم توسيع موقع عمل الموظف في إعطاؤه حرية أكبر في اتخاذ القرارات.	3.53	0.96	3	متوسط
12	يساعد التوسيع الوظيفي في إكساب الموظفين مهارات جديدة ومتقدمة لأداء الوظائف الحالية والمتوقعة.	3.64	0.93	2	متوسط

تبين النتائج في الجدول (6) أن فقرات بُعد التوسيع الوظيفي جاءت ضمن المستوى المتوسط، باستثناء فقرة واحدة جاءت ضمن المستوى المرتفع حيث جاءت الفقرة (10) " يسند للموظف واجبات إضافية من أجل إكسابه خبرة أوسع في مجال عمله " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (11) " يسهم توسيع نطاق عمل الموظف في إعطاؤه حرية أكبر في اتخاذ القرارات " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط.

وبالنسبة لإجابات المبحوثين على أبعاد أداة الدراسة التي تقيس استراتيجيات التدريب في موقع العمل بشكل عام، فكانت كما في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداة الدراسة التي تقيس استراتيجيات التدريب في موقع العمل

أبعاد استراتيجيات التدريب في موقع العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
التلمذة الصناعية	3.36	0.66	3	متوسط
التناوب الوظيفي	3.15	0.79	4	متوسط
التدريب الوظيفي المبرمج	3.64	0.75	2	متوسط
التوسيع الوظيفي	3.66	0.75	1	متوسط
التدريب في موقع العمل (الكلي)	3.45	0.56		متوسط

يشير الجدول رقم (7) إلى أن واقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل جاء ضمن المستوى المتوسط، وبمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (0.56).

وبالنسبة للأبعاد فقد جاء بُعد التوسيع الوظيفي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى متوسط، يليه بُعد التدريب الوظيفي المبرمج بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى متوسط، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد التلمذة الصناعية وبمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.36) وانحراف معياري (0.66). أما بعد التناوب الوظيفي فقد جاء في الترتيب الرابع الأخير بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط.

ب- النتائج المتعلقة بأبعاد استراتيجيات التدريب خارج موقع **العمل**

بالنسبة لنتائج فقرات كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة التي تقيس واقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل، فكانت النتائج على النحو الآتي:

بُعد المحاضرات:

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد المحاضرات، والذي تم قياسه اعتماداً على (4) فقرات.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المحاضرات

رقم الفقرة	بُعد المحاضرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	يساعد أسلوب المحاضرات على تبادل المعلومات بين المحاضر والمتدرب.	3.44	1.00	1	متوسط
14	يتميز المحاضرون بخبرة ودراية متقدمة بموضوع التدريب.	3.43	0.91	2	متوسط
15	يتم تخصيص الوقت المناسب والكافي للمحاضرات.	3.29	0.91	3	متوسط
16	يتم إدخال وسائل توضيحية (السمعية والبصرية) في المحاضرات لتحسين أداء الموظفين.	3.18	1.04	4	متوسط

يتبين من النتائج في الجدول (8) أن جميع فقرات بُعد المحاضرات جاءت ضمن المستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (13) " يساعد أسلوب المحاضرات على تبادل المعلومات بين المحاضر والمتدرب " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (16) " يتم إدخال وسائل توضيحية (السمعية والبصرية) في المحاضرات لتحسين أداء الموظفين " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى متوسط.

بُعد حلقات النقاش:

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد حلقات النقاش، والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد حلقات النقاش

رقم الفقرة	بُعد حلقات النقاش	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	يتم في الحلقة النقاشية مناقشة وبحث القضايا الخاصة بالموظفين في مجال الأعمال التي يؤدونها.	3.41	0.95	1	متوسط
18	يتم في الحلقة النقاشية مناقشة وبحث القضايا الخاصة بالمنظمة في مجال الأعمال القائمين عليها.	3.36	1.00	2	متوسط
19	تولد حلقة النقاش أفكار جديدة مبدعة (العصف الذهني).	3.23	1.03	3	متوسط
20	يتم تخصيص الوقت الكافي والملائم بالحلقة النقاشية.	3.17	0.91	4	متوسط
21	يتم تحديد موضوع الحلقة النقاشية بصورة دقيقة.	3.15	1.04	5	متوسط

يتبين من النتائج في الجدول (9) أن جميع فقرات بُعد حلقات النقاش جاءت ضمن المستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (17) " يتم في الحلقة النقاشية مناقشة وبحث القضايا الخاصة بالموظفين في مجال الأعمال التي يؤدونها " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري

(0.95) وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (21) " يتم تحديد موضوع الحلقة النقاشية بصورة دقيقة " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى متوسط.

بُعد المؤتمرات والندوات:

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد المؤتمرات والندوات، والذي تم قياسه اعتماداً على (3) فقرات.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المؤتمرات والندوات

رقم الفقرة	بُعد المؤتمرات والندوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
22	يتم الإعداد والتهيئة للمؤتمرات والندوات بصورة مسبقة ودقيقة.	3.18	0.95	3	متوسط
23	تسعى الشركة إلى الإعتماد على المختصين في مجال عمل الشركة لإقامة المؤتمرات والندوات.	3.21	0.98	2	متوسط
24	يكتسب المتدربين (المشاركين) في المؤتمرات والندوات معارف وخبرات جديدة وبجوانب مختلفة.	3.45	0.96	1	متوسط

تشير النتائج في الجدول (10) إلى أن جميع فقرات بُعد المؤتمرات والندوات جاءت ضمن المستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (24) " يكتسب المتدربين (المشاركين) في المؤتمرات والندوات معارف وخبرات جديدة وبجوانب مختلفة " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (22) "يتم الإعداد والتهيئة للمؤتمرات والندوات بصورة مسبقة ودقيقة " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط.

بُعد دراسة الحالة:

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد دراسة الحالة، والذي تم قياسه اعتماداً على (3) فقرات.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد دراسة الحالة

رقم الفقرة	بُعد دراسة الحالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
25	يساعد العرض لموقف معين أو حدث بشكل مكثف في تزويد المتدربين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من خبرات ومعارف.	3.31	1.00	3	متوسط
26	يساعد عرض موقف معين على تدريب المتدربين على التفكير السليم وتحليل المشكلة وتحديد البدائل للحل.	3.41	0.92	1	متوسط
27	يتم الاستعانة بخبرات محللين وخبراء مختصين في دراسة مشكلة واتخاذ قرار حولها.	3.34	1.03	2	متوسط

تشير النتائج في الجدول (11) إلى أن جميع فقرات بُعد دراسة الحالة جاءت ضمن المستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (26) " يساعد عرض موقف معين على تدريب المتدربين على التفكير السليم وتحليل المشكلة وتحديد البدائل للحل " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (25) " يساعد العرض لموقف معين أو حدث بشكل مكثف في تزويد المتدربين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من خبرات ومعارف" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى متوسط.

بُعد تمثيل الأدوار:

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد تمثيل الأدوار، والذي تم قياسه اعتماداً على (3) فقرات.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تمثيل الأدوار

رقم الفقرة	بُعد تمثيل الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
28	يتم استخدام تمثيل الأدوار للتعرف على أثار العلاقات البشرية وأنماط التعامل المختلفة على المناخ العام داخل المنظمة وبخاصة على مدى رضا الموظفين.	3.09	0.96	3	متوسط
29	يساعد هذا الأسلوب على تخليص المتدربين من المصاعب والعوائق التي تعترضهم في العمل.	3.19	0.92	2	متوسط
30	يسهم استخدام تمثيل الأدوار في مساعدة المتدربين على التعرف إلى الأخطاء التي يقعون فهيا وتصحيحها.	3.21	0.76	1	متوسط

تبين النتائج في الجدول (12) أن جميع فقرات بُعد تمثيل الأدوار جاءت ضمن المستوى المتوسط، وقد حلّت الفقرة (30) "يسهم استخدام تمثيل الأدوار في مساعدة المتدربين على التعرف إلى الأخطاء التي يقعون فهيا وتصحيحها" في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.76) وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (28) " يتم استخدام تمثيل الأدوار للتعرف على أثار العلاقات البشرية وأنماط التعامل المختلفة على المناخ العام داخل المنظمة وبخاصة على مدى رضا الموظفين " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط.

بُعد المباريات الإدارية:

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد المباريات الإدارية، والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المباريات الإدارية

رقم الفقرة	بُعد تمثيل الأدوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
31	تقوم الشركة بتقسيم المتدربين إلى مجموعات متناسقة بحيث تمثل كل مجموعة إدارة منشأة معينة لتطوير قدرة الموظفين على التعامل مع التغيير التنظيمي.	3.11	1.00	4	متوسط
32	تستهدف المباريات التدريبية زيادة خبراتهم في المجالات المتعددة التي تواجههم في حياتهم العملية الحالية أو المستقبلية.	3.12	0.93	3	متوسط
33	يتم استخدام الوسائل السمعية والبصرية كوسيط من أجل نقل المعلومات إلى المتدربين.	3.04	1.05	5	متوسط
34	يتعلم المتدرب بشكل أفضل عن طريق ممارسة الشيء المطلوب منه تعلمه.	3.29	0.99	1	متوسط
35	يتم تقييم الآراء أو الحلول المقدمة من المتدربين لتحديد الأخطاء والثغرات الموجودة خلال عملية التدريب بغرض الاستفادة منها وتجنبها واقعيا.	3.29	0.99	1	متوسط

تبين النتائج في الجدول (13) أن جميع فقرات بُعد المباريات الإدارية جاءت ضمن المستوى المتوسط، وقد جاءت كل من الفقرة (34) " يتعلم المتدرب بشكل أفضل عن طريق ممارسة الشيء المطلوب منه تعلمه" والفقرة (35) " يتم تقييم الآراء أو الحلول المقدمة من المتدربين لتحديد الأخطاء

والثغرات الموجودة خلال عملية التدريب بغرض الاستفادة منها وتجنبها واقعيا " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (33) " يتم استخدام الوسائل السمعية والبصرية كوسيط من أجل نقل المعلومات إلى المتدربين " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى متوسط.

وبالنسبة لإجابات المبحوثين على أبعاد أداة الدراسة التي تقيس استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بشكل عام، فكانت كما في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداة الدراسة التي تقيس استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل

أبعاد استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
المحاضرات	3.34	0.74	2	متوسط
حلقات النقاش	3.26	0.83	4	متوسط
المؤتمرات والندوات	3.28	0.79	3	متوسط
دراسة الحالة	3.35	0.80	1	متوسط
تمثيل الأدوار	3.16	0.76	6	متوسط
المباريات الإدارية	3.17	0.75	5	متوسط
التدريب خارج موقع العمل	3.26	0.58		متوسط

يشير الجدول رقم (14) إلى أن واقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل جاء ضمن المستوى المتوسط، وبمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.58).

وبالنسبة للأبعاد فقد جاء بُعد دراسة الحالة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى متوسط، يليه بُعد المحاضرات بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف

معيـاري (0.74) وبمسـتوى متوسـط، وفـي الترتيـب الثالـث جـاء بُعـد المـؤتمرات والنـدوات وبمسـتوى متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.28) وانحراف معياري (0.79). يليه في الترتيب الرابع بُعد حلقـات النقـاش بمتوسـط حسـابي (3.26) وانحـراف معيـاري (0.83) وبمسـتوى متوسـط، وجـاء بُعـد المباريات الإدارية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى متوسـط. أمـا بعـد تمثيـل الأدوار فقـد جـاء فـي الترتيـب السـادس الأخيـر بمتوسـط حسـابي (3.16) وانحراف معياري (0.76) وبمستوى متوسط.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية ؟.

للإجابـة عـن هـذا السـؤال تـم احتسـاب المتوسـط الحسـابي، والانحـراف المعيـاري والترتيـب لإجابات المبحوثين على فقرات أبعاد الإبداع التقني الواردة في أداة الدراسة، ثم للابعاد بشكل عام. وكانت النتائج على النحو الآتي:

بُعد إبداع المنتج:

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد إبداع المنتج، والذي تم قياسه اعتماداً على (11) فقرة.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إبداع المنتج

رقم الفقرة	بُعد إبداع المنتج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
36	تسعى الشركة لتقديم منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن.	3.86	0.89	5	مرتفع
37	تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة لزيادة حصتها السوقية وقدرتها التنافسية.	3.99	0.87	2	مرتفع
38	تتميز منتجات الشركة بجودتها العالية بما يوازي المنتجات العالمية.	3.91	0.89	4	مرتفع
39	تقوم إدارة الشركة بوضع سياسات واضحة ومحددة لجعل منتجات الشركة مطابقة للمواصفات والمقاييس.	3.91	0.88	3	مرتفع
40	تعمل الشركة على تزويد خطوط الإنتاج بأحدث الأجهزة والمعدات للمحافظة على سمعتها في السوق.	3.85	0.88	6	مرتفع
41	تقوم الشركة بالتعرف على حاجات ورغبات الزبائن والمشاكل التي تواجههم في استخدام المنتج.	3.99	0.86	1	مرتفع
42	تظهر الإدارة العليا الالتزام بالجودة من خلال متابعة التحسين المستمر لكل أنشطة الشركة.	3.83	0.94	7	مرتفع
43	تقوم الإدارة العليا في الشركة بمنح الموظفين صلاحية كافية لحل مشاكل الجودة بسرعة.	3.46	0.94	10	متوسط
44	تعطي الإدارة العليا الموظفين الثقة التي تساعدهم وتدفعهم إلى الابتكار والإبداع في العمل.	3.32	0.96	11	متوسط
45	تركز الإدارة العليا على جودة المنتجات أكثر من كمية الإنتاج لإدراكها أهمية رضا الزبائن.	3.55	0.98	8	متوسط
46	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تحديد نقاط القوة والضعف في المنتج.	3.48	0.94	9	متوسط

يتبين من النتائج في الجدول (15) أن فقرات بُعد إبداع المنتج جاءت ما بين المستوى المرتفع والمتوسط، وقد حلّت الفقرة (41) " تقوم الشركة بالتعرف على حاجات ورغبات الزبائن

والمشاكل التي تواجههم في استخدام المنتج " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (44) " تعطي الإدارة العليا الموظفين الثقة التي تساعدهم وتدفعهم إلى الابتكار والإبداع في العمل " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط.

بُعد إبداع العملية:

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين على بُعد إبداع العملية، والذي تم قياسه اعتماداً على (7) فقرات.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إبداع العملية

رقم الفقرة	بُعد إبداع العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
47	تعطي الشركة حرية للموظفين في طرح الآراء والأفكار المبدعة لتطوير العمل في الشركة .	3.39	1.02	6	متوسط
48	تعمل الشركة على إعادة هيكلة العمليات في ضوء متطلبات تقديم منتج جديد للسوق .	3.73	0.98	2	مرتفع
49	تقوم الشركة بتصميم عمليات جديدة بغرض إنتاج منتجات جديدة تلبي حاجات السوق .	3.75	0.92	1	مرتفع
50	تسعى الشركة لتطوير العمليات بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتوفرة في الشركة	3.68	0.92	3	مرتفع
51	يقوم القسم الهندسي والمختصون بالإنتاج بتحسين العمليات الإنتاجية في الشركة	3.68	0.97	4	مرتفع
52	تعمل الشركة على توفير بيئة ملائمة لابتداع طرق جديدة في تنفيذ وتصنيع المنتج.	3.51	1.02	5	متوسط
53	تعمل الشركة على تكريم الموظف المبدع في تطوير العمل.	3.26	1.02	7	متوسط

يتبين من النتائج في الجدول (16) أن فقرات بُعد إبداع العملية جاءت ما بين المستوى المرتفع والمتوسط، وقد حلّت الفقرة (49) " تقوم الشركة بتصميم عمليات جديدة بغرض إنتاج منتجات جديدة تلبي حاجات السوق " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (53) " تعمل الشركة على تكريم الموظف المبدع في تطوير العمل " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى متوسط.

وبالنسبة لإجابات المبحوثين على أبعاد الإبداع التقني بشكل عام فكانت كما في الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع التقني

أبعاد الإبداع التقني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
إبداع المنتج	3.74	0.57	1	متوسط
إبداع العملية	3.57	0.71	2	متوسط
الإبداع التقني (الكلي)	3.68	0.59		مرتفع

يشير الجدول رقم (17) إلى أن مستوى الإبداع التقني في الشركات الصناعية الأردنية "شركة بترا" قد جاء ضمن المستوى المرتفع، بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.59)، حيث يلاحظ أن من خلال المتوسط الحسابي أن مستوى الإبداع التقني قد جاء ضمن الحد الأدنى من المستوى المرتفع.

وبالنسبة للأبعاد فقد جاء بُعد إبداع المنتج في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.57) وبمستوى مرتفع، يليه بُعد إبداع العملية بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى متوسط.

3.4 اختبار الفرضيات

القسم الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط خطي عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وبشرط أن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بحيث تكون قيمة معامل الالتواء محصورة مابين (+1 ، −1)، والجدول رقم (18) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (18)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء لمتغيرات الدراسة المستقلة

Skewness	Tolerance	VIF	الأبعاد	المتغيرات المستقلة
0.332	0.742	1.348	التلمذة الصناعية	استراتيجيات التدريب في موقع العمل
0.492	0.685	1.460	التناوب الوظيفي	
0.160	0.612	1.633	التدريب الوظيفي المبرمج	
0.472−	0.548	1.824	التوسيع الوظيفي	
0.064	0.571	1.750	المحاضرات	استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل
0.090−	0.564	1.774	حلقات النقاش	
0.075−	0.788	1.269	المؤتمرات والندوات	
0.027	0.549	1.820	دراسة الحالة	
0.061	0.476	2.102	تمثيل الأدوار	
0.328	0.512	1.955	المباريات الإدارية	

يُلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.269− 2.102)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.476− 0.788)، وهي قيم أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم محصورة مابين (−0.472 و 0.492)، وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أولا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى :

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العمليه) في شركة بترا الصناعية .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب) ببُعديه (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على المتغير التابع (الإبداع التقني الكلي)، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني بشكل عام

المتغير المستقل: استراتيجيات التدريب	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
التدريب في موقع العمل	0.219	2.957	*0.004
التدريب خارج موقع العمل	0.504	6.803	*0.000
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.655		
قيمة (R^2) للنموذج	0.429		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	59.093		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.655)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.429) وهذا يعني إن المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب) يفسر ما نسبته (42.9%) من التباين الحاصل في

المتغير التابع (الإبداع التقني بشكل عام)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (59.093) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على الإبداع التقني بشكل عام (إبداع المنتج ، إبداع العملية) في شركة بترا الصناعية .

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل هي الأكثر تأثيراً على الإبداع التقني بشكل عام، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.504) و(6.803) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التقني بشكل عام بنسبة (50.4%) من هذه الوحدة، يليها في التأثير استراتيجيات التدريب في موقع العمل، حيث بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.219) و(2.957) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استراتيجيات التدريب في موقع العمل بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التقني بشكل عام بنسبة (21.9%) من هذه الوحدة.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج** موقع العمل**) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) في شركة بترا الصناعية** ".

أما بخصوص نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، فقد كانت نتائجها كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

H01a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع **العمل) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية.**

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التدريب على إبداع المنتج

المتغير المستقل: استراتيجيات التدريب	**قيمة (Beta)**	**قيمة (T) المحسوبة**	**المعنوية (Sig.)**
التدريب في موقع العمل	0.236	3.002	*0.003
التدريب خارج موقع العمل	0.428	5.441	*0.000
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.597		
قيمة (R^2) للنموذج	0.356		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	43.412		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.597)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.356) وهذا يعني إن المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب) يفسر ما نسبته (35.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (إبداع المنتج)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (43.412) ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية .

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل هي الأكثر تأثيراً على إبداع المنتج، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.428) و(5.441) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع المنتج بنسبة (42.8%) من هذه الوحدة، يليها في التأثير استراتيجيات التدريب في موقع العمل، حيث بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.236) و(3.002) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استراتيجيات التدريب في موقع العمل بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع المنتج بنسبة (23.6%) من هذه الوحدة.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج** موقع **العمل) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية** ".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

H01b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التدريب على إبداع العملية

المتغير المستقل: استراتيجيات التدريب	**قيمة (Beta)**	**قيمة (T) المحسوبة**	**المعنوية (Sig.)**
التدريب في موقع العمل	0.168	2.241	*0.026
التدريب خارج موقع العمل	0.534		*0.000
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.646		
قيمة (R^2) للنموذج	0.417		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	56.172		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.646)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.417) وهذا يعني إن المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب) يفسر ما نسبته (41.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (إبداع العملية)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (56.172) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " لا

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية .

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل هي الأكثر تأثيراً على إبداع العملية، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.534) و(7.135) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع العملية بنسبة (53.4%) من هذه الوحدة، يليها في التأثير استراتيجيات التدريب في موقع العمل، حيث بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.168) و(2.241) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استراتيجيات التدريب في موقع العمل بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع العملية بنسبة (16.8%) من هذه الوحدة.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية** ".

ثانيا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية :

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج، التوسيع الوظيفي) على الإبداع التقني (إبداع العملية ، إبداع المنتج) في شركة بترا الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب في موقع العمل) بأبعاد (التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي

المبرمج، التوسيع الوظيفي) على المتغير التابع (الإبداع التقني الكلي)، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (22).

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التدريب في موقع العمل على الإبداع التقني بشكل عام

المتغير المستقل: استراتيجيات التدريب في موقع العمل	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
التلمذة الصناعية	0.003−	0.034−	0.973
التناوب الوظيفي	0.201	2.476	*0.014
التدريب الوظيفي المبرمج	0.080	0.932	0.353
التوسيع الوظيفي	0.372	4.103	*0.000
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.549		
قيمة (R^2) للنموذج	0.302		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	16.729		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.549)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.302) وهذا يعني إن المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب في موقع العمل) يفسر ما نسبته (30.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الإبداع التقني بشكل عام)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (16.729) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج، التوسيع الوظيفي) على الإبداع التقني بشكل عام في شركة بترا الصناعية ".

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أكثر أبعاد استراتيجيات التدريب في موقع العمل تأثيراً على الإبداع التقني بشكل عام هو بُعد التوسيع الوظيفي، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة له (0.372) و(4.103) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية التوسيع الوظيفي بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التقني بشكل عام بنسبة (37.2%) من هذه الوحدة، يليه في التأثير بُعد التناوب الوظيفي، حيث بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.201) و(2.476) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية التناوب الوظيفي بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التقني بشكل عام بنسبة (20.1%) من هذه الوحدة.

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيم (Beta) وقيم (T) المحسوبة المتعلقة ببُعدي: التلمذة الصناعية، التدريب الوظيفي المبرمج، لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التناوب الوظيفي، التوسيع الوظيفي) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) في شركة بترا الصناعية ، في حين لا يوجد تأثير لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التدريب الوظيفي المبرمج) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) في شركة بترا الصناعية** ".

أما بخصوص نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية، فقد كانت نتائجها كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

H02a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب فـي موقـع العمـل (التلمـذة الصـناعية، التنـاوب الـوظيفي، التـدريب الـوظيفي المبـرمج، التوسـيع الوظيفي) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التدريب في موقع العمل على إبداع المنتج

المتغير المستقل: استراتيجيات التدريب في موقع العمل	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
التلمذة الصناعية	0.001−	0.009−	0.993
التناوب الوظيفي	0.117	1.427	0.156
التدريب الوظيفي المبرمج	0.081	0.935	0.351
التوسيع الوظيفي	0.413	4.498	*0.000
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.532		
قيمة (R^2) للنموذج	0.283		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	15.312		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (23) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.532)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.283) وهذا

يعني إن المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب في موقع العمل) يفسر ما نسبته (28.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (إبداع المنتج)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (15.312) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج، التوسيع الوظيفي) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية ".

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أهم استراتيجيات التدريب في موقع العمل تأثيراً على إبداع المنتج، هي إستراتيجية التوسيع الوظيفي إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.413) و(4.498) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية التوسيع الوظيفي بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع المنتج بنسبة (41.3%) من هذه الوحدة.

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيم (Beta) وقيم (T) المحسوبة المتعلقة بأبعاد: التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج، لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التوسيع الوظيفي على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية ، في حين لا يوجد تأثير لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية** ".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

H02b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج، التوسيع الوظيفي) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية.

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التدريب في موقع العمل على إبداع العملية

المتغير المستقل: استراتيجيات التدريب في موقع العمل	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
التلمذة الصناعية	0.005−	0.058−	0.954
التناوب الوظيفي	0.277	3.323	*0.001
التدريب الوظيفي المبرمج	0.066	0.753	0.453
التوسيع الوظيفي	0.275	2.947	*0.004
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.511		
قيمة (R^2) للنموذج	0.262		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	13.727		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (24) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.511)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.262) وهذا يعني إن المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب في موقع العمل) يفسر ما نسبته (26.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (إبداع العملية)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (13.727) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي

تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج، التوسيع الوظيفي) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية ".

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أهم استراتيجيات التدريب في موقع العمل تأثيراً على إبداع العملية، هي إستراتيجية التناوب الوظيفي إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.277) و(3.323) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية التناوب الوظيفي بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع العملية بنسبة (27.7%) من هذه الوحدة. يليها في التأثير إستراتيجية التوسيع الوظيفي إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.275) و(2.947) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية التوسيع الوظيفي بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع العملية بنسبة (27.5%) من هذه الوحدة

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيم (Beta) وقيم (T) المحسوبة المتعلقة بإستراتيجيتي: التلمذة الصناعية، التدريب الوظيفي المبرمج، لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التناوب الوظيفي، التوسيع الوظيفي) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية ، في حين لا يوجد تأثير لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التدريب الوظيفي المبرمج) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية** ".

ثالثا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة :

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، حلقات النقاش، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) في شركة بترا الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل) بأبعاد (المحاضرات، حلقات النقاش، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) على المتغير التابع (الإبداع التقني الكلي)، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية)

المتغير المستقل: استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
المحاضرات	0.027-	0.333-	0.739
حلقات النقاش	0.260	3.175	*0.002
المؤتمرات والندوات	0.149	2.149	*0.033
دراسة الحالة	0.071	0.859	0.392
تمثيل الأدوار	0.079	0.882	0.379
المباريات الإدارية	0.311	3.619	*0.000
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.649		
قيمة (R^2) للنموذج	0.422		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	18.584		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.649)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.422) وهذا يعني إن المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل) يفسر ما نسبته (42.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الإبداع التقني بشكل عام)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (18.584) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، حلقات النقاش، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) في شركة بترا الصناعية.

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أكثر استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل تأثيراً على الإبداع التقني بشكل عام هي إستراتيجية المباريات الإدارية، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.311) و(3.619) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية المباريات الإدارية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التقني بشكل عام بنسبة (31.1%) من هذه الوحدة، يليها في التأثير إستراتيجية حلقات النقاش، حيث بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.260) و(3.175) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية حلقات النقاش بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التقني بشكل عام بنسبة (26%) من هذه الوحدة. تلاها في التأثير إستراتيجية المؤتمرات والندوات، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.149) و(2.149) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq$

0.05)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية المؤتمرات والندوات بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإبداع التقني بشكل عام بنسبة (14.9%) من هذه الوحدة. في حين يلاحظ من خـلال معطيـات الجـدول السـابق أن قـيم (Beta) وقـيم (T) المحسـوبة المتعلقـة باسـتراتيجيات: المحاضرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq$ α).

وفـي ضـوء النتـائج السـابقة يـتم رفـض الفرضـية الصـفرية جزئيـاً وقبـول الفرضـية البديلـة وعلـى النحـو التالي: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (حلقات النقاش، المؤتمرات والندوات، المباريات الإدارية) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) في شركة بترا الصناعية ، في حين لا يوجد تأثير لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) في شركة بترا الصناعية** ".

أما بخصوص نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة، فقد كانت نتائجها كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

H03a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، حلقات النقاش، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية.

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل على إبداع المنتج

المتغير المستقل: **استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل**	**قيمة** **(Beta)**	**قيمة (T)** **المحسوبة**	**المعنوية** **(Sig.)**
المحاضرات	0.020-	0.233-	0.816
حلقات النقاش	0.234	2.662	*0.009
المؤتمرات والندوات	0.117	1.577	0.117
دراسة الحالة	0.106	1.187	0.237
تمثيل الأدوار	0.076	0.792	0.429
المباريات الإدارية	0.242	2.627	*0.010
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.578		
قيمة (R^2) للنموذج	0.334		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	12.770		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (26) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.578)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.334) وهذا يعني إن المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل) يفسر ما نسبته (42.2%) من

التباين الحاصل في المتغير التابع (إبداع المنتج)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (12.770) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، حلقات النقاش، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية ".

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أكثر استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل تأثيراً على إبداع المنتج هي إستراتيجية المباريات الإدارية، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.242) و(2.627) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية المباريات الإدارية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع المنتج بنسبة (24.2%) من هذه الوحدة، يليها في التأثير إستراتيجية حلقات النقاش، حيث بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.234) و(2.662) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية حلقات النقاش بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع المنتج بنسبة (23.4%) من هذه الوحدة.

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيم (Beta) وقيم (T) المحسوبة المتعلقة باستراتيجيات: المحاضرات، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (حلقات النقاش، المباريات الإدارية) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية ، في**

حين لا يوجد تأثير لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية ".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

H03b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، حلقات النقاش، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل على إبداع العملية

المتغير المستقل: استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
المحاضرات	0.031−	0.380−	0.704
حلقات النقاش	0.260	3.206	*0.002
المؤتمرات والندوات	0.169	2.469	*0.015
دراسة الحالة	0.019	0.237	0.813
تمثيل الأدوار	0.069	0.781	0.436
المباريات الإدارية	0.357	4.193	*0.000
قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)	0.658		
قيمة (R^2) للنموذج	0.433		
قيمة (F) المحسوبة للنموذج	19.493		
مستوى الدلالة (α)	*0.000		

* دالة إحصائياً

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقل والتابع بلغت (0.658)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.433) وهذا يعني إن المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل) يفسر ما نسبته (43.3%) من

التباين الحاصل في المتغير التابع (إبداع العملية)، ونظراً لأن قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (19.493) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، حلقات النقاش، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية ".

ومن خلال معطيات الجدول السابق يلاحظ أن أكثر استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل تأثيراً على إبداع العملية هي إستراتيجية المباريات الإدارية، إذ بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.357) و(4.193) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية المباريات الإدارية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع العملية بنسبة (35.7%) من هذه الوحدة، يليها في التأثير إستراتيجية حلقات النقاش، حيث بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.260) و(3.206) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية حلقات النقاش بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع العملية بنسبة (26%) من هذه الوحدة. تلاها في التأثير إستراتيجية المؤتمرات والندوات، حيث بلغت قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة لها (0.169) و(2.469) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجية المؤتمرات والندوات وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إبداع العملية بنسبة (16.9%) من هذه الوحدة.

في حين يلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيم (Beta) وقيم (T) المحسوبة المتعلقة باستراتيجيات: المحاضرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (حلقات النقاش، المؤتمرات والندوات، المباريات الإدارية) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية ، في حين لا يوجد تأثير لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية ".**

القسم الثاني: اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق في تقديرات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الرابعة:

H04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

H04a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لاختبار هذه الفرضية، وبهدف الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تبعاً لنوعهم الاجتماعي (ذكر، أنثى)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة استراتيجيات التدريب، كما تم استخدام اختبار "T" للعينات المستقلة Independent Samples t-test ، وكانت النتائج كما يلي:

أ- الفروق في تقديرات المبحوثين لواقع (استراتيجيات التدريب في موقع العمل) في ضوء متغير النوع الاجتماعي

الجدول رقم (28)

نتائج اختبار (Independent Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

استراتيجيات التدريب في موقع العمل	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
التلمذة الصناعية	ذكر	148	3.36	0.67	0.439	0.661
	أنثى	12	3.28	0.56		
التناوب الوظيفي	ذكر	148	3.14	0.80	-0.699	0.486
	أنثى	12	3.31	0.66		
التدريب الوظيفي المبرمج	ذكر	148	3.66	0.74	0.585	0.559
	أنثى	12	3.53	0.83		
التوسيع الوظيفي	ذكر	148	3.65	0.76	-0.459	0.647
	أنثى	12	3.75	0.64		
التدريب في موقع العمل (الكلي)	ذكر	148	3.45	0.56	-0.076	0.939
	أنثى	12	3.47	0.59		

تبين المتوسطات الحسابية في الجدول (28) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل في أبعادها الأربعة، وذلك تبعاً لنوعهم الاجتماعي (ذكر، أنثى)، وقد تم إجراء تحليل "T" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في ضوء متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين تقديرات الإناث والذكور لم تكن دالة إحصائيا، إذ تراوحت قيم "T" المحسوبة (0.076) و (-0.699) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يعني أن تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل بأبعادها الأربعة متشابهة بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي.

ب- الفروق في تقديرات المبحوثين لواقع (استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل) في ضوء متغير النوع الاجتماعي

الجدول رقم (29)

نتائج اختبار (Independent Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
المحاضرات	ذكر	148	3.32	0.74	1.103-	0.272
	أنثى	12	3.56	0.79		
حلقات النقاش	ذكر	148	3.27	0.83	0.628	0.531
	أنثى	12	3.12	0.83		
المؤتمرات والندوات	ذكر	148	3.25	0.80	1.541-	0.125
	أنثى	12	3.61	0.47		
دراسة الحالة	ذكر	148	3.34	0.79	0.784-	0.434
	أنثى	12	3.53	0.89		
تمثيل الأدوار	ذكر	148	3.16	0.77	0.400-	0.690
	أنثى	12	3.25	0.59		
المباريات الإدارية	ذكر	148	3.19	0.75	0.824	0.411
	أنثى	12	3.00	0.81		
التدريب خارج موقع العمل (الكلي)	ذكر	148	3.25	0.58	0.294-	0.769
	أنثى	12	3.30	0.57		

تبين المتوسطات الحسابية في الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل في أبعادها الستة، وذلك تبعاً لنوعهم الاجتماعي (ذكر، أنثى)، وقد تم إجراء تحليل "T" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في ضوء متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين تقديرات الإناث والذكور لم تكن دالة

إحصائيا، إذ تراوحت قيم "T" المحسوبة (−0.294) و (1.541) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). مما يعني أن تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بأبعادها الستة متشابهة بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الصفرية وعلى النحو التالي: "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي** ".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

H04b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير الخبرة في العمل.

لاختبار هذه الفرضية، وبهدف الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية ، تبعاً لمتغير الخبرة في العمل (أقل من 3 سنوات، 3− اقل من 6 سنوات، 6− أقل من 9 سنوات، 9 سنوات فأكثر)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة باستراتيجيات التدريب، وفقاً لخبرتهم في العمل، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة، وكانت النتائج كما يلي:

أ− الفروق في تقديرات المبحوثين لواقع (استراتيجيات التدريب في موقع العمل) في ضوء متغير الخبرة في العمل

الجدول رقم (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل، تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

استراتيجيات التدريب في موقع العمل	الإحصائيات الوصفية	متغير الخبرة في العمل			
		أقل من 3 سنوات	3–اقل من 6 سنوات	6–أقل من 9 سنوات	9 سنوات فأكثر
التلمذة الصناعية	المتوسط الحسابي	3.54	3.31	3.33	3.35
	الانحراف المعياري	0.68	0.63	0.68	0.68
التناوب الوظيفي	المتوسط الحسابي	3.03	3.08	2.99	3.37
	الانحراف المعياري	0.69	0.70	0.73	0.90
التدريب الوظيفي المبرمج	المتوسط الحسابي	3.54	3.63	3.48	3.81
	الانحراف المعياري	0.89	0.64	0.73	0.78
التوسيع الوظيفي	المتوسط الحسابي	3.33	3.63	3.71	3.75
	الانحراف المعياري	0.79	0.74	0.72	0.75
التدريب في موقع العمل (الكلي)	المتوسط الحسابي	3.36	3.42	3.38	3.57
	الانحراف المعياري	0.67	0.47	0.55	0.58

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (30) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل، وذلك تبعاً لخبرتهم في العمل، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة في العمل (أقل من 3 سنوات، 3– اقل من 6 سنوات، 6– أقل من 9 سنوات، 9 سنوات فأكثر). تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (31).

الجدول رقم (31)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل، تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

استراتيجيات التدريب في موقع العمل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
التلمذة الصناعية	بين المجموعات	0.787	3	0.262	0.596	0.618
	داخل المجموعات	68.645	156	0.440		
	المجموع	69.432	159			
التناوب الوظيفي	بين المجموعات	4.060	3	1.353	2.221	0.088
	داخل المجموعات	95.032	156	0.609		
	المجموع	99.092	159			
التدريب الوظيفي المبرمج	بين المجموعات	2.792	3	0.931	1.693	0.171
	داخل المجموعات	85.752	156	0.550		
	المجموع	88.544	159			
التوسيع الوظيفي	بين المجموعات	2.566	3	0.855	1.529	0.209
	داخل المجموعات	87.271	156	0.559		
	المجموع	89.837	159			
التدريب في موقع العمل (الكلي)	بين المجموعات	1.173	3	0.391	1.270	0.287
	داخل المجموعات	48.059	156	0.308		
	المجموع	49.233	159			

تشير النتائج في الجدول رقم (31) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل بأبعادها الأربعة، وذلك تبعاً لمتغير الخبرة في العمل حيث تراوحت قيم "F" المحسوبة لها ما بين (0.596) و (2.221) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل بأبعادها الأربعة متشابهة بغض النظر عن خبرتهم في العمل.

ب- الفروق في تقديرات المبحوثين لواقع (استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل) في ضوء متغير الخبرة في العمل

الجدول رقم (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل، تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل	الإحصائيات الوصفية	متغير الخبرة في العمل			
		أقل من 3 سنوات	3-اقل من 6 سنوات	6-أقل من 9 سنوات	9 سنوات فأكثر
المحاضرات	المتوسط الحسابي	2.99	3.43	3.16	3.50
	الانحراف المعياري	0.74	0.71	0.73	0.72
حلقات النقاش	المتوسط الحسابي	2.81	3.28	3.16	3.47
	الانحراف المعياري	0.61	0.83	0.82	0.85
المؤتمرات والندوات	المتوسط الحسابي	3.07	3.15	3.24	3.49
	الانحراف المعياري	0.75	0.65	0.88	0.81
دراسة الحالة	المتوسط الحسابي	3.30	3.31	3.44	3.36
	الانحراف المعياري	0.80	0.75	0.83	0.83
تمثيل الأدوار	المتوسط الحسابي	3.09	3.15	3.04	3.30
	الانحراف المعياري	0.74	0.68	0.76	0.82
المباريات الإدارية	المتوسط الحسابي	3.07	2.98	3.22	3.35
	الانحراف المعياري	0.54	0.58	0.81	0.88
التدريب خارج موقع العمل (الكلي)	المتوسط الحسابي	3.03	3.21	3.20	3.41
	الانحراف المعياري	0.45	0.52	0.60	0.63

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (32) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل، وذلك تبعاً لخبرتهم في العمل، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة في العمل (أقل من 3 سنوات، 3- اقل من 6 سنوات، 6- أقل من 9 سنوات، 9 سنوات فأكثر). تم استخدام

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (33).

الجدول رقم (33)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل، تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
المحاضرات	بين المجموعات	5.202	3	1.734	3.302	*0.022
	داخل المجموعات	81.929	156	0.525		
	المجموع	87.131	159			
حلقات النقاش	بين المجموعات	6.528	3	2.176	3.311	*0.022
	داخل المجموعات	102.512	156	0.657		
	المجموع	109.040	159			
المؤتمرات والندوات	بين المجموعات	4.247	3	1.416	2.354	0.074
	داخل المجموعات	93.788	156	0.601		
	المجموع	98.034	159			
دراسة الحالة	بين المجموعات	0.459	3	0.153	0.237	0.870
	داخل المجموعات	100.617	156	0.645		
	المجموع	101.076	159			
تمثيل الأدوار	بين المجموعات	1.661	3	0.554	0.967	0.410
	داخل المجموعات	89.308	156	0.572		
	المجموع	90.969	159			
المباريات الإدارية	بين المجموعات	3.770	3	1.257	2.266	0.083
	داخل المجموعات	86.509	156	0.555		
	المجموع	90.279	159			
التدريب خارج موقع العمل (الكلي)	بين المجموعات	2.498	3	0.833	2.549	0.058
	داخل المجموعات	50.953	156	0.327		
	المجموع	53.451	159			

* دالة إحصائيا

تشير النتائج في الجدول رقم (33) إلى وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل في بُعدي (المحاضرات، حلقات النقاش)، وذلك تبعاً لمتغير الخبرة في العمل، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة لهما (3.302) و (3.311) على التوالي وهما قيمتان دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين لم تكن الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بشكل عام وفي باقي الأبعاد الأربعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللكشف عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في العمل في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل في بُعدي (المحاضرات، حلقات النقاش)، تم إجراء مقارنات بعدية باستخدام طريقة أقل فرق دال "LSD" كما هو موضح في الجدول (34).

الجدول رقم (34)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة "Less Significant difference "LSD للكشف عن مصدر الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل في بُعدي (المحاضرات، حلقات النقاش)، تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل	الخبرة في العمل		أقل من 3 سنوات	3-اقل من 6 سنوات	6-أقل من 9 سنوات	9 سنوات فأكثر
		$\bar{X}$	2.99	3.43	3.16	3.50
المحاضرات	أقل من 3 سنوات	2.99	-	*0.44	0.17	*0.51
	3-اقل من6 سنوات	3.43	-	-	0.27	0.07
	6-أقل من9 سنوات	3.16	-	-	-	0.34
حلقات النقاش	الخبرة في العمل		أقل من 3 سنوات	3-اقل من 6 سنوات	6-أقل من 9 سنوات	9 سنوات فأكثر
		$\bar{X}$	2.81	3.28	3.16	3.47
	أقل من 3 سنوات	2.81	-	*0.47	0.35	*0.66
	3-اقل من6 سنوات	3.28	-	-	0.12	0.19
	6-أقل من9 سنوات	3.16	-	-	-	0.31

*** دالة إحصائيا**

تبين النتائج في الجدول رقم (34) أن مصدر الفروق الدالة إحصائيا بين تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل في بُعدي المحاضرات، وحلقات النقاش، كانت بين تقديرات أفراد العينة من فئة الخبرة (أقل من 3 سنوات) من جهة، وبين تقديرات أفراد العينة من فئتي الخبرة (3–اقل من 6 سنوات، 9 سنوات فأكثر)، ولصالح أفراد العينة من فئتي الخبرة (3–اقل من 6 سنوات، 9 سنوات فأكثر). وهذه النتيجة تعني أن أفراد العينة من ذوي الخبرة القليلة قيّموا إستراتيجيتي المحاضرات، وحلقات النقاش بدرجة أقل من أقرانهم من فئتي الخبرة (3–اقل من 6 سنوات، 9 سنوات فأكثر).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئيا وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "**توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل في بُعدي المحاضرات، وحلقات النقاش تعزى لمتغير الخبرة في العمل، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل، كما لا توجد فروق في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بشكل عام وفي أبعاد (المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية)**".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

H04c: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية، وبهدف الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة، دبلوم متوسط، بكالوريوس)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة

على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة باستراتيجيات التدريب، وفقاً لمؤهلهم العلمي، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة، وكانت النتائج كما يلي:

أ- الفروق في تقديرات المبحوثين لواقع (استراتيجيات التدريب في موقع العمل) في ضوء متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

استراتيجيات التدريب في موقع العمل	الإحصائيات الوصفية	المؤهل العلمي		
		ثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس
التلمذة الصناعية	المتوسط الحسابي	3.25	3.44	3.36
	الانحراف المعياري	0.70	0.68	0.62
التناوب الوظيفي	المتوسط الحسابي	3.14	3.30	3.05
	الانحراف المعياري	0.85	0.85	0.70
التدريب الوظيفي المبرمج	المتوسط الحسابي	3.54	3.70	3.67
	الانحراف المعياري	0.69	0.75	0.77
التوسيع الوظيفي	المتوسط الحسابي	3.55	3.74	3.65
	الانحراف المعياري	0.88	0.68	0.72
التدريب في موقع العمل (الكلي)	المتوسط الحسابي	3.37	3.54	3.43
	الانحراف المعياري	0.63	0.54	0.52

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (35) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل، وذلك تبعاً لمؤهلهم العلمي، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

(ثانوية عامة، دبلوم متوسط، بكالوريوس). تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (36).

الجدول رقم (36)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

استراتيجيات التدريب في موقع العمل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
التلمذة الصناعية	بين المجموعات	0.805	2	0.403	0.921	0.400
	داخل المجموعات	68.627	157	0.437		
	المجموع	69.432	159			
التناوب الوظيفي	بين المجموعات	1.814	2	0.907	1.464	0.234
	داخل المجموعات	97.278	157	0.620		
	المجموع	99.092	159			
التدريب الوظيفي المبرمج	بين المجموعات	0.627	2	0.314	0.560	0.572
	داخل المجموعات	87.917	157	0.560		
	المجموع	88.544	159			
التوسيع الوظيفي	بين المجموعات	0.801	2	0.401	0.706	0.495
	داخل المجموعات	89.036	157	0.567		
	المجموع	89.837	159			
التدريب في موقع العمل (الكلي)	بين المجموعات	0.715	2	0.358	1.157	0.317
	داخل المجموعات	48.518	157	0.309		
	المجموع	49.233	159			

تشير النتائج في الجدول رقم (36) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل بأبعادها الأربعة، وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث تراوحت قيم "F" المحسوبة لها ما بين (0.560) و (1.464) وهذه القيم غير دالة

إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يعني أن تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل بأبعادها الأربعة متشابهة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

ب- الفروق في تقديرات المبحوثين لواقع (استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل) في ضوء متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل	الإحصائيات الوصفية	المؤهل العلمي		
		ثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس
المحاضرات	المتوسط الحسابي	3.26	3.39	3.34
	الانحراف المعياري	0.69	0.70	0.80
حلقات النقاش	المتوسط الحسابي	3.32	3.21	3.27
	الانحراف المعياري	0.82	0.90	0.79
المؤتمرات والندوات	المتوسط الحسابي	3.33	3.17	3.32
	الانحراف المعياري	0.70	0.84	0.79
دراسة الحالة	المتوسط الحسابي	3.16	3.42	3.42
	الانحراف المعياري	0.59	0.88	0.83
تمثيل الأدوار	المتوسط الحسابي	3.04	3.37	3.09
	الانحراف المعياري	0.66	0.86	0.71
المباريات الإدارية	المتوسط الحسابي	3.27	3.30	3.03
	الانحراف المعياري	0.83	0.77	0.68
التدريب خارج موقع العمل (الكلي)	المتوسط الحسابي	3.24	3.30	3.23
	الانحراف المعياري	0.57	0.59	0.58

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (37) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل، وذلك تبعاً لمؤهلهم العلمي، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

(ثانوية عامة، دبلوم متوسط، بكالوريوس). تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (38).

الجدول رقم (38)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
المحاضرات	بين المجموعات	0.403	2	0.202	0.365	0.695
	داخل المجموعات	86.727	157	0.552		
	المجموع	87.131	159			
حلقات النقاش	بين المجموعات	0.261	2	0.131	0.188	0.828
	داخل المجموعات	108.779	157	0.693		
	المجموع	109.040	159			
المؤتمرات والندوات	بين المجموعات	0.882	2	0.441	0.713	0.492
	داخل المجموعات	97.152	157	0.619		
	المجموع	98.034	159			
دراسة الحالة	بين المجموعات	2.038	2	1.019	1.616	0.202
	داخل المجموعات	99.038	157	0.631		
	المجموع	101.076	159			
تمثيل الأدوار	بين المجموعات	3.175	2	1.587	2.839	0.062
	داخل المجموعات	87.794	157	0.559		
	المجموع	90.969	159			
المباريات الإدارية	بين المجموعات	2.498	2	1.249	2.234	0.111
	داخل المجموعات	87.781	157	0.559		
	المجموع	90.279	159			
التدريب خارج موقع العمل (الكلي)	بين المجموعات	0.156	2	0.078	0.229	0.796
	داخل المجموعات	53.296	157	0.339		
	المجموع	53.451	159			

تشير النتائج في الجدول رقم (38) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بأبعادها الستة، وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث تراوحت قيم "F" المحسوبة لها ما بين (0.229) و (2.234) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يعني أن تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بأبعادها الستة متشابهة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الصفرية وعلى النحو التالي: "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي**".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

H04d: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير التخصص.

لاختبار هذه الفرضية، وبهدف الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في شركة بترا الصناعية تبعاً لتخصصهم (مهندس، تقني)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة استراتيجيات التدريب، كما تم استخدام اختبار "T" للعينات المستقلة Independent Samples t-test ، وكانت النتائج كما يلي:

أ- الفروق في تقديرات المبحوثين لواقع (استراتيجيات التدريب في موقع العمل) في ضوء متغير التخصص

الجدول رقم (39)

نتائج اختبار (Independent Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل، تبعاً لمتغير التخصص

استراتيجيات التدريب في موقع العمل	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
التلمذة الصناعية	مهندس	68	3.23	0.60	2.133-	*0.035
	تقني	92	3.45	0.69		
التناوب الوظيفي	مهندس	68	2.99	0.73	2.191-	*0.030
	تقني	92	3.27	0.82		
التدريب الوظيفي المبرمج	مهندس	68	3.49	0.71	2.404-	*0.017
	تقني	92	3.77	0.76		
التوسيع الوظيفي	مهندس	68	3.49	0.77	2.481-	*0.014
	تقني	92	3.78	0.72		
التدريب في موقع العمل (الكلي)	مهندس	68	3.30	0.52	3.088-	*0.002
	تقني	92	3.57	0.55		

* دالة إحصائيا

تبين المتوسطات الحسابية في الجدول (39) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل بأبعادها الأربعة، وذلك تبعاً لتخصصهم (مهندس، تقني)، وقد تم إجراء تحليل "T" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في ضوء متغير التخصص (مهندس، تقني)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل بأبعادها الأربعة كانت دالة إحصائيا، وذلك تبعاً لتخصصاتهم، إذ تراوحت قيم "T" المحسوبة للفروق ما بين (2.133-) و (3.088-) وهذه القيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α

0.05 ≤). حيث كانت الدلالة لصالح أفراد العينة من التقنيين كونهم حصلوا على متوسطات حسابية أعلى من المتوسطات الحسابية لزملائهم من المهندسين.

ب- الفروق في تقديرات المبحوثين لواقع (استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل) في ضوء متغير التخصص

الجدول رقم (40)

نتائج اختبار (Independent Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل، تبعاً لمتغير التخصص

استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
المحاضرات	مهندس	68	3.17	0.77	2.490-	0.014*
	تقني	92	3.46	0.69		
حلقات النقاش	مهندس	68	3.03	0.81	3.170-	0.002*
	تقني	92	3.43	0.80		
المؤتمرات والندوات	مهندس	68	3.15	0.67	1.813-	0.072
	تقني	92	3.37	0.85		
دراسة الحالة	مهندس	68	3.22	0.76	1.840-	0.068
	تقني	92	3.45	0.81		
تمثيل الأدوار	مهندس	68	2.89	0.63	4.144-	0.000*
	تقني	92	3.37	0.78		
المباريات الإدارية	مهندس	68	2.86	0.57	4.783-	0.000*
	تقني	92	3.40	0.79		
التدريب خارج موقع العمل (الكلي)	مهندس	68	3.04	0.51	4.302-	0.000*
	تقني	92	3.42	0.58		

* دالة إحصائيا

تبين المتوسطات الحسابية في الجدول (40) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل في أبعادها الستة، وذلك تبعاً لتخصصهم (مهندس، تقني)، وقد تم إجراء تحليل "T" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في ضوء متغير التخصص (مهندس، تقني)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين تقديرات أفراد العينة لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بشكل عام وفي أبعاد (المحاضرات، حلقات النقاش، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) كانت دالة إحصائيا، إذ تراوحت قيم "T" المحسوبة للفروق ما بين (−2.490) و (−4.783) وهذه القيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$). حيث كانت الدلالة لصالح أفراد العينة من التقنيين كونهم حصلوا على متوسطات حسابية أعلى من المتوسطات الحسابية لزملائهم من المهندسين. في حين لم تكن الفروق دالة إحصائيا فيما يتعلق ببعُدي المؤتمرات والندوات ودراسة الحالة.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية، جزئيا وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل بشكل عام وفي أبعادها الأربعة تعزى لمتغير التخصص، كما توجد فروق في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بشكل عام وفي أبعاد (المحاضرات، حلقات النقاش، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية)، في حين لا توجد فروق في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل ببعُدي المؤتمرات والندوات ودراسة الحالة تعزى لمتغير التخصص**"

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الخامسة:

H05: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

H05a: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لاختبار هذه الفرضية، وبهدف الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية ، تبعاً لنوعهم الاجتماعي (ذكر، أنثى)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة بالإبداع التقني، كما تم استخدام اختبار "T" للعينات المستقلة Independent Samples t-test ، وكانت النتائج كما في الجدول (41).

الجدول رقم (41)

نتائج اختبار (Independent Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع التقني، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

أبعاد الإبداع التقني	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
إبداع المنتج	ذكر	148	3.73	0.57	0.447−	0.656
	أنثى	12	3.81	0.58		
إبداع العملية	ذكر	148	3.56	0.71	0.651−	0.516
	أنثى	12	3.70	0.79		
الإبداع التقني	ذكر	148	3.67	0.59	0.578−	0.564
	أنثى	12	3.77	0.63		

تبين المتوسطات الحسابية في الجدول (41) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني، وذلك تبعاً لنوعهم الاجتماعي (ذكر، أنثى)، وقد تم إجراء تحليل "T" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في ضوء متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين تقديرات الإناث والذكور لم تكن دالة إحصائيا، إذ تراوحت قيم "T" المحسوبة (−0.447) و (−0.651) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يعني أن تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني متشابهة بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الصفرية وعلى النحو التالي: "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي**".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

H05b: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير الخبرة في العمل.

لاختبار هذه الفرضية، وبهدف الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية ، تبعاً لمتغير الخبرة في العمل (أقل من 3 سنوات، 3- اقل من 6 سنوات، 6- أقل من 9 سنوات، 9 سنوات فأكثر)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة بالإبداع التقني، وذلك وفقاً لخبرتهم في العمل، وكانت النتائج كما في الجدول (42).

الجدول رقم (42)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع التقني، تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

أبعاد الإبداع التقني	الإحصائيات الوصفية	متغير الخبرة في العمل			
		أقل من 3 سنوات	3-اقل من 6 سنوات	6-أقل من 9 سنوات	9 سنوات فأكثر
إبداع المنتج	المتوسط الحسابي	3.82	3.62	3.67	3.88
	الانحراف المعياري	0.45	0.54	0.45	0.68
إبداع العملية	المتوسط الحسابي	3.29	3.47	3.55	3.78
	الانحراف المعياري	0.63	0.70	0.60	0.79
الإبداع التقني (الكلي)	المتوسط الحسابي	3.61	3.56	3.62	3.84
	الانحراف المعياري	0.50	0.57	0.47	0.69

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (42) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني، وذلك تبعاً لخبرتهم في العمل، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة في العمل (أقل من 3

سنوات، 3- اقل من 6 سنوات، 6- أقل من 9 سنوات، 9 سنوات فأكثر). تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (43).

الجدول رقم (43)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني، تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

أبعاد الإبداع التقني	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
إبداع المنتج	بين المجموعات	2.065	3	0.688	2.157	0.095
	داخل المجموعات	49.778	156	0.319		
	المجموع	51.843	159			
إبداع العملية	بين المجموعات	4.187	3	1.396	2.832	*0.040
	داخل المجموعات	76.894	156	0.493		
	المجموع	81.082	159			
الإبداع التقني(الكلي)	بين المجموعات	2.230	3	0.743	2.177	0.093
	داخل المجموعات	53.267	156	0.341		
	المجموع	55.498	159			

* دالة إحصائيا

تشير النتائج في الجدول رقم (43) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني تبعاً لمتغير الخبرة في العمل، باستثناء وجود فرق دال إحصائيا على بُعد إبداع العملية حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة للفروق على هذا البُعد (2.832) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين لم تكن الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني بشكل عام وفي بُعد إبداع المنتج ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وللكشف عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في العمل في تقديرات أفراد عينة

الدراسة لمستوى الإبداع التقني في بُعد (إبداع العملية)، تم إجراء مقارنات بعدية باستخدام طريقة أقل فرق دال "LSD" كما هو موضح في الجدول رقم (44).

الجدول رقم (44)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة "Less Significant difference "LSD للكشف عن مصدر الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى إبداع العملية، تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

الخبرة في العمل		أقل من 3 سنوات	3–اقل من6 سنوات	6–أقل من9 سنوات	9 سنوات فأكثر
	$\bar{X}$	3.29	3.47	3.55	3.78
أقل من 3 سنوات	3.29	–	0.18	0.26	*0.49
3–اقل من6 سنوات	3.47	–	–	0.08	*0.31
6–أقل من9 سنوات	3.55	–	–	–	0.23

* دالة إحصائيا

تبين النتائج في الجدول رقم (44) أن مصدر الفروق الدالة إحصائيا بين تقديرات أفراد العينة لمستوى إبداع العملية في شركة بترا الصناعية ، كانت بين تقديرات أفراد العينة من فئة الخبرة (9 سنوات فأكثر) من جهة، وبين تقديرات أفراد العينة من فئتي الخبرة (أقل من 3 سنوات، 3–اقل من6 سنوات)، ولصالح أفراد العينة من فئة الخبرة (9 سنوات فأكثر). وهذه النتيجة تعني أن أفراد العينة من ذوي الخبرة الطويلة قيّموا مستوى إبداع العملية في شركة بترا الصناعية وتحديدا في شركة بترا، بدرجة أعلى من زملائهم من ذوي الخبرات القليلة (أقل من 3 سنوات، 3–اقل من6 سنوات).

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية جزئيا وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى إبداع العملية في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير الخبرة في العمل، في حين لا توجد فروق في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) وفي بُعد إبداع المنتج تعزى لمتغير الخبرة في العمل**".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

H05c: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية، وبهدف الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة، دبلوم متوسط، بكالوريوس)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة بالإبداع التقني، وفقاً لمؤهلهم العلمي، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (45).

الجدول رقم (45)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع التقني، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد الإبداع التقني	الإحصائيات الوصفية	المؤهل العلمي		
		ثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس
إبداع المنتج	المتوسط الحسابي	3.66	3.70	3.81
	الانحراف المعياري	0.54	0.55	0.60
إبداع العملية	المتوسط الحسابي	3.53	3.63	3.56
	الانحراف المعياري	0.73	0.68	0.74
الإبداع التقني (الكلي)	المتوسط الحسابي	3.61	3.67	3.71
	الانحراف المعياري	0.58	0.55	0.63

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (45) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني، وذلك تبعاً لمؤهلهم العلمي، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق

في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة، دبلوم متوسط، بكالوريوس). تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (46).

الجدول رقم (46)

نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد الإبداع التقني	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
إبداع المنتج	بين المجموعات	0.693	2	0.346	1.063	0.348
	داخل المجموعات	51.151	157	0.326		
	المجموع	51.843	159			
إبداع العملية	بين المجموعات	0.254	2	0.127	0.247	0.782
	داخل المجموعات	80.828	157	0.515		
	المجموع	81.082	159			
الإبداع التقني (الكلي)	بين المجموعات	0.286	2	0.143	0.406	0.667
	داخل المجموعات	55.212	157	0.352		
	المجموع	55.498	159			

تشير النتائج في الجدول رقم (46) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع التقني، وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث تراوحت قيم "F" المحسوبة ما بين (0.247) و (1.063) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني متشابهة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الصفرية وعلى النحو التالي: "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي**".

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

H05d: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير التخصص.

لاختبار هذه الفرضية، وبهدف الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تبعاً لتخصصهم (مهندس، تقني)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة المتعلقة بالإبداع التقني، كما تم استخدام اختبار "T" للعينات المستقلة Independent Samples t-test ، وكانت النتائج في الجدول (47).

الجدول رقم (47)

نتائج اختبار (Independent Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع التقني، تبعاً لمتغير التخصص

أبعاد الإبداع التقني	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	المعنوية (Sig.)
إبداع المنتج	مهندس	68	3.59	0.52	−2.971	0.003*
	تقني	92	3.85	0.58		
إبداع العملية	مهندس	68	3.27	0.69	−5.024	0.000*
	تقني	92	3.80	0.65		
الإبداع التقني	مهندس	68	3.46	0.56	−4.105	0.000*
	تقني	92	3.83	0.57		

تبين المتوسطات الحسابية في الجدول (47) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني، وذلك تبعاً لتخصصهم (مهندس، تقني)، وقد تم إجراء تحليل "T" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في ضوء متغير التخصص (مهندس، تقني)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق بين تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع التقني كانت دالة إحصائيا، وذلك تبعاً لتخصصاتهم، إذ تراوحت قيم "T" المحسوبة للفروق ما بين (−2.971) و (−5.024) وهذه القيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث كانت الدلالة لصالح أفراد العينة من التقنيين كونهم حصلوا على متوسطات حسابية أعلى من المتوسطات الحسابية لزملائهم من المهندسين.

وفي ضوء النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة وعلى النحو التالي: "**توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير التخصص**".

الفصل الخامس

5-الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

1- أظهرت النتائج أن واقع استراتيجيات التدريب جاء بشكل عام ضمن المستوى المتوسط، من وجهة نظر المبحوثين، حيث أظهرت النتائج أن واقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل جاء ضمن المستوى المتوسط، وبمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (0.56). كما جاء واقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل ضمن المستوى المتوسط، وبمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.58).

2- بالنسبة لأبعاد استراتيجيات التدريب في موقع العمل فقد جاءت جميعها ضمن المستوى المتوسط، وحلّ بُعد التوسيع الوظيفي في الترتيب الأول، يليه بُعد التدريب الوظيفي المبرمج، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد التلمذة الصناعية. أما بعد التناوب الوظيفي فقد جاء في الترتيب الرابع الأخير.

3- بالنسبة لأبعاد استراتيجيات التدريب في موقع العمل فقد جاءت جميعها ضمن المستوى المتوسط، وحلّ بُعد دراسة الحالة في الترتيب الأول، يليه بُعد المحاضرات، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد المؤتمرات والندوات، يليه في الترتيب الرابع بُعد حلقات النقاش، وجاء بُعد المباريات الإدارية في الترتيب الخامس. أما بعد تمثيل الأدوار فقد جاء في الترتيب السادس الأخير.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة فطيس (2004) التي أظهرت أن درجة فاعلية البرامج التدريبية جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، في حين تختلف مع نتيجة دراسة المحاسنة (2004) التي توصلت إلى أن البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين فاعلة وبمستوى مرتفع.

4- أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية قد جاء ضمن المستوى المرتفع من وجهة نظر المبحوثين، وبمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.59)، وجاء بُعد إبداع المنتج في الترتيب الأول وبمستوى مرتفع، يليه بُعد إبداع العملية وبمستوى متوسط.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الموسوي (2009) التي أظهرت أن الشركة تسعى إلى التميز من خلال المحاولة في تحسين منتجاتها الحالية. إلا أنها لا تبدي الاهتمام الكافي في التحديث والأتمتة في عملياتها.

5- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) في شركة بترا الصناعية. وأن استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل هي الأكثر تأثيراً على الإبداع التقني(إبداع المنتج ، إبداع العملية) ، يليها في التأثير استراتيجيات التدريب في موقع العمل.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الخوالدة (2005) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين طبيعة البرامج المستخدمة والإبداع التنظيمي. كما تتفق مع نتيجة دراسة زيد الخير وبن برطال (2011) التي خلصت إلى أن للتدريب دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد وذلك من خلال البرامج التدريبية، كما تتفق مع نتيجة دراسة Daniels (2003) التي توصلت إلى أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وتحقيق مستويات جودة عالية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضيات الفرعية وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على إبداع المنتج، وأن استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل هي الأكثر تأثيراً على إبداع المنتج، يليها في التأثير استراتيجيات التدريب في موقع العمل. كما أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية

لاستراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) على إبداع العملية، وأن استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل هي الأكثر تأثيراً على إبداع العملية، يليها في التأثير استراتيجيات التدريب في موقع العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Brannick, et al. (2002) التي توصلت إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي.

6- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل على الإبداع التقني بشكل عام، وأن أكثر أبعاد استراتيجيات التدريب في موقع العمل تأثيراً على الإبداع التقني بشكل عام هو بُعد التوسيع الوظيفي، يليه في التأثير بُعد التناوب الوظيفي، في حين لا يوجد تأثير لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التدريب الوظيفي المبرمج) على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) في شركة بترا الصناعية.

وقد أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل على إبداع المنتج، أن أكثر أبعاد استراتيجيات التدريب في موقع العمل تأثيراً على إبداع المنتج هو بُعد التوسيع الوظيفي، في حين تبين عدم وجود تأثير لأبعاد استراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية. كما أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في موقع العمل على إبداع العملية، أن أكثر أبعاد استراتيجيات التدريب في موقع العمل تأثيراً على إبداع العملية، هو بُعد التناوب الوظيفي، يليه في التأثير بُعد التوسيع الوظيفي، في حين تبين عدم وجود تأثير لأبعاد استراتيجيات التدريب في موقع العمل (التلمذة الصناعية، التدريب الوظيفي المبرمج) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية.

7- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية)، وأن أكثر أبعاد استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل تأثيراً على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) هو بُعد المباريات الإدارية، يليه في التأثير بُعد حلقات النقاش، تلاه بُعد المؤتمرات والندوات، في حين لا يوجد تأثير لأبعاد المحاضرات، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، أبداع العملية).

وقد أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل على إبداع المنتج، وأن أكثر أبعاد استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل تأثيراً على إبداع المنتج هو بُعد المباريات الإدارية، يليه في التأثير بُعد حلقات النقاش، في حين تبين عدم وجود تأثير لأبعاد استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار) على إبداع المنتج في شركة بترا الصناعية. كما أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب خارج موقع العمل على إبداع العملية، وأن أكثر أبعاد استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل تأثيراً على إبداع العملية، هو بُعد المباريات الإدارية، يليه في التأثير بُعد حلقات النقاش، ثم بُعد المؤتمرات والندوات في حين تبين عدم وجود تأثير لأبعاد استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل (المحاضرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار) على إبداع العملية في شركة بترا الصناعية.

8- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب (التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل) في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

9- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل في بُعدي المحاضرات، وحلقات النقاش تعزى لمتغير الخبرة في العمل ولصالح فئتي الخبرة (3-اقل من 6 سنوات، 9 سنوات فأكثر). في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل، كما لا توجد فروق في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بشكل عام وفي أبعاد (المؤتمرات والندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) تعزى لمتغير الخبرة في العمل .

10- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب في موقع العمل بشكل عام وفي أبعادها الأربعة تعزى لمتغير التخصص ولصالح التقنيين، كما توجد فروق في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل بشكل عام وفي أبعاد (المحاضرات، حلقات النقاش، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية) ولصالح التقنيين، في حين لا توجد فروق في تقديرات المبحوثين لواقع استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل ببعُدي المؤتمرات والندوات ودراسة الحالة تعزى لمتغير التخصص.

11- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزعبي (2006) التي توصلت إلى عدم وجود اثر للنوع الاجتماعي على السلوك الإبداعي.

12- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير التخصص ولصالح التقنيين.

13- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لمستوى الإبداع التقني في شركة بترا الصناعية تعزى لمتغير الخبرة في العمل، باستثناء وجود فروق دالة إحصائيا في بُعد إبداع العملية، ولصالح أصحاب الخبرات الطويلة. وتتفق هذه النتيجة مع جزئيا مع نتيجة دراسة الزعبي (2006) التي توصلت إلى وجود اثر لعدد سنوات الخبرة على السلوك الإبداعي.

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تم تقديم التوصيات التالية:

1- توصي الدراسة شركة بترا الصناعية بخاصة بضرورة الاهتمام باستراتيجيات التدريب في موقع العمل، وخارج موقع العمل كون هذه الاستراتيجيات جاءت ضمن الدرجة المتوسطة. حيث أظهرت النتائج أن استراتيجيات التدريب وخصوصا خارج موقع العمل تؤثر تأثيرا بالغا في الإبداع التقني بشكل عام، وكذلك في إبداع المنتج وإبداع العملية.

2- بما أن الدراسة أظهرت أن استراتيجيات التدريب في موقع العمل: التوسيع الوظيفي والتناوب الوظيفي هي الأكثر تأثيراً على الإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) وبما أنها جاءت من خلال تقديرات لمبحوثين بأقل ترتيب فإن الدراسة توصي بضرورة الاهتمام باستراتيجيات التدريب في موقع العمل وخصوصا التوسيع الوظيفي والتناوب الوظيفي الذي جاء في الترتيب الأخير، وذلك لما لهما من أثر بالغ في الإبداع التقني.

3- بما أن الدراسة أظهرت إن المباريات الإدارية التي تقع ضمن استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل جاءت في الترتيب الخامس وقبل الأخير من وجهة نظر المبحوثين إلا أنها تعتبر من أهم أبعاد استراتيجيات التدريب خارج موقع العمل في التأثير على الإبداع التقني، فإن الدراسة توصي بضرورة الاهتمام بالمباريات الإدارية خلال الدورات التدريبية التي تعقدها شركة بترا الصناعية.

4- توصي الدراسة شركة بترا الصناعية بضرورة الاهتمام بأصحاب الخبرات القليلة عند عقد الدورات التدريب خارج موقع العمل وخصوصا في إستراتيجيتي المحاضرات وحلقات النقاش، كون هذه الفئة أعطت تقييماً أقل على هذين البُعدين مقارنة بزملائهم من فئات الخبرة الأخرى.

5- توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية يتم بموجبها دراسة متغيرات أخرى غير المتغيرات التي تم تناولها في هذه الدراسة، بهدف تقييمها وقياس أثرها على الإبداع التقني في الشركات الصناعية، بالإضافة إلى الشركات في القطاع غير الصناعي، كالقطاع المصرفي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أبو دولة، جمال وطهماز، رياض (2004). **واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اليرموك، 20**(4-أ)، 248-271.

أحمد، دنيا (2008). **أثر الإبداع التقني في تطوير خدمة الإيواء دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد الرابع والسبعون.

بدلر، مايك (2005). **دليل المدير في تطوير الذات** الرياض: دار جرير للنشر والتوزيع.

الجميلي، خيري (1998). **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

حريم، حسين (2004). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين، ومنصور، ياسر (2006). **إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، 1**(1).

حسنين، حسين (2005). **تحديد الاحتياجات التدريبية: موارد وأدوات**. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

حسين ، عبد الفتاح دياب (1996م).**دور التدريب في تطوير العمل الإداري**.سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية .مطبعة النيل : الجيزة .

الحوامدة، باسم (2003). **المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

خطاب، محمد (1980). **كفاءة التدريب وفاعليته (الأسس العلمية والمداخل الإجرائية). بحث مقدم في ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية.** الرياض، معهد الإدارة العامة.

الخوالدة، رياض (2005). **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

داود، غسان (2005). **تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية نموذج عملي لقياس الإبداع التقني. بحث مقدم في المؤتمر العلمي الرابع، المنعقد في كلية العلوم الإدارية والمالية**، جامعة فيلادلفيا، الأردن.

الديب، إبراهيم (2009). **استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية– دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك، كوبنهاجن، الدانمرك.

الزعبي، جمانة (2006). **عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

زيد الخير، ميلود وبن برطال، عبد القادر (2011). **أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة**، المنعقد في جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18–19 أيار.

السالم، مؤيد سعيد (2009). **إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي تكاملي.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السامرائي، أحمد (2010). **أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي – قطاع الكهرباء في العراق أنموذجا**، رسالة ماجستير غير منشورة، ألأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك، كوبنهاجن، الدانمرك.

السكارنة، بلال (2009). **التدريب الإداري.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

صالح، عادل والسالم، مؤيد (2006). **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي.** اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

الصالح، قريشي (2005). **تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية : دراسة ميدانية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

الطويل، أكرم وإسماعيل، رغيد (2008). **العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى**، جامعة الموصل، الموصل.

العامري، صالح والسامرائي، سلوى (2005). **تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني دراسة ميدانية لآراء عينة من المدراء في القطاع الصناعي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة**، جماعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.

عبود، نجم (2001). **إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول.** الرياض: منشورات مكتبة الملك فهد الوطنية.

فرج، محمد (2000). **الابتكار والتجديد في الإدارة العربية**. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

فطيس، عادل (2004). **تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم- دراسة حالة شركة راس لأنوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

القريشي، محمد (2008). **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، جامعة محمد خيضر، 5** (27).

القريوتي، محمد وإبراهيم، عبد الجبار (1985). **إدارة مؤسسات التنمية الإدارية- سلسلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية**. عمان : منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

القطامين، أحمد (2002). **الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية**. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

المحاسنة، احمد (2004). **تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

المشوط، محمد (2011). **أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المطيري، فيصل (2012). **أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المغربي، عبد الحميد (2007). **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.** عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الموسوي، عطية (2009). **تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة – دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (78).

ياغي، محمد (2010). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Abdelgadir N. & Elbadri, A. (2001). Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, **Journal of European Industrial Training, 25**(4), 69-79.

Akerblom, M. (2002). **Innovation Surveys in Service Sectors**. Retrieved from:www.insee.fr/en/no-def-met/colloques/voorburg/pdf/ISS15. pdf. 25-2-2013.

Auluck, R. (2007). Training and development's changing role. **Industrial and Commercial Training, 39**(1).

Bates, N. (2003). **Organizational Climates of Innovation Across Federal Statistical Agencies**. Census Bureau- Office of the Director, Washington, D.C. 20233.

Brannick, T. ; DeBurca, S. ; Fynes, B. ; Roche, E. & Ennis, S. (2002). Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices. **Journal of European Industrial Training, 26**(8), 394-403.

Daft, R. (2001). **Organization Theory and Design** 7th edition. South Western College Publishing, U.S.A,.

Daniels, S. (2003). Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment. **Journal of Business Strategy, 24**(5), 39-42.

DeCenzo, D. & Robbins, S. (2005). **Fundamentals of Human Resource Management**, 3rd edition. India: John Wiley & Sons.

DeNisi, A. & Griffin, R. (2001). **Human Resource management**. Boston: Houghton Mifflin Co.

Diaye, A. (2002). **Second International Forum on Creativity and Invention: A Better Future for Humanity in 21 Century**. Retrieved from www.wipo.org/innovation/en/meetings/2002/bei/pdf/wipo-inv-bei-02-21-pdf. 2-3-2013,.

Dwyer, M. (2000). Management development issues for owners managers of micro enterprise. **Journal of European Industrial Training, 24**(6), 345-353.

Edralin, D. (2010). Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines. **DLSU Business & Economics Review, 19**, 25-41.

Elfving, S. (2004). **Collaborative Product Development: Small Companies Perspective**. Unpublished MA. Malardalen University, Eskilstuna, Sweden.

Fagan, M. (2004). The influence of creative style and climate on software development team creativity: An exploratory study. **The Journal of Computer Information Systems, 44**, 73-80.

Frenkel, A. (2003). Barriers and Limitations in the Development of Industrial Innovation in the Region. **European. Planning Studies, 11**, 115-137.

Gascó, L. ; Llopis, J. & González, M. (2004). The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study. **Journal of European Industrial Training, 28**(5), 370-382.

Hollis, B. (2001). **Networks Knowledge: User-Driven Innovation in Product Development for Interactive Technologies**. Washington, DC.

Ibarra, H. (1993). Network, Centrality, Power and Innovation Involvement Determinants of Technical and Administrative Roles, **Academy of Management Journal, 36**(3).

King,W. & Kugler, J. (2000). The Impact of Rhetorical Strategies on Innovation Decisions: An Experimental study. **Omega Journal, 28**.

Leonard, D. & Mcadam, R. (2002). The strategic impact & Application of the business Excellence Model. **Journal of European Industrial Training, 26**(1), 4-13.

Narula, R. & Dunning, J. (2000). Industrial Development, Globalization and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries, Oxford Development Studies. **Taylor and Francis Journals, 28**(2), 141-167.

Noori, H. & Radford, R..(1995). **Production and Operations Management: Total Quality and Responsiveness**. U.S.A: McGraw-Hill, Inc.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). **Management**. 8th edition. NJ. USA: Prentice Hall.

Robey, D. (1991). **Designing Organizations**, 3rd edition. IRWIN: Homewooe.

Russell, R. & Taylor, W. (2000). **Operations Management**. 3rd edition, U.S.A: Prentice Hall.

Tennant, C. ; Boonkrong, M. ; Mahithorn, R. & Paul, A. (2002). The design of a training programme, measurement model. **Journal of European Industrial Training, 26**(5).

Thunem, S. (1997). **Process Modeling for Process Improvement: A Process Conformance Approach**. Retrieved from: www.idi.ntnu.no/grupper/su/publ/pdf/thunem-thesis-pdf-Similar pages. 24-2-2013.

Traill, B. & Brunert, K. (1997). **Product and Process Innovation in the Food Industry**. London: Chapman & Hall,.

Wesner, J. ; Hiatt, J. & Trimble, D. (1995). **Winning with Quality: Applying Quality Principles in Product Development**. U.S.A: Addison-Wesley publishing company,.

William, J. (2007). **Production/Operations Management**, 8th edition, Von Hoffmann Press,.

Wright, P. & McMahan, G. (1999). **Theoretical Perspectives for SHRM. In Strategic Human Resource Management**. Oxford: Blackwell Publisher Ltd.

الملحق (1)

أداة الدراسة

الأخت الموظفة.....

الأخ الموظف....

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة هبة زريقات بدراسة عنوانها " اثر استراتيجيات التدريب على الإبداع التقني: دراسة حالة شركة بترا " ونظراً لما تتمتع به شركتكم من سمعة طيبة فقد تم اختيارها كحالة دراسية ، وإذ تضع الباحثة هذه الاستبانة بين أيديكم، وتأمل أن تكون إجاباتكم بكل تجرد وصراحة وموضوعية.

علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولغايات البحث العلمي فقط وسوف تزودكم الباحثة بنسخة من الدراسة للوقوف عليها لأستطيع تعميم النتائج واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها .

شاكرا لكم حسن تعاونكم...

الباحثة

هبه زريقات

القسم الأول: البيانات الديموغرافية.

1- النوع الاجتماعي:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- الخبرة في العمل:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3- اقل من 6 سنوات

☐ 6- أقل من 9 سنوات ☐ 9 سنوات فأكثر

3- المؤهل العلمي:

☐ثانوية عامة ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- التخصص:

☐ مهندس ☐ تقني

القسم الثاني: استراتيجيات التدريب، الرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة التي تناسبكم:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. التدريب في موقع العمل						
	التلمذة الصناعية					
1.	تقوم الشركة بإعداد الموظفين للقيام بوظائف معينة .					
2.	يتضمن التدريب تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته في الشركة.					
3.	يتم تحديث التدريب الميداني لمواكبة التطور والمستجدات الحديثة في سوق العمل.					
	التناوب الوظيفي					
4.	تقوم الشركة بنقل الموظفين من قسم لأخر أو من فرع لآخر لاكتساب مهارات جديدة في العمل.					
5.	تعمل الشركة على استخدام إستراتيجية التناوب الوظيفي بهدف تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمل الموظف.					
6.	يتم تحديد موقع العمل الدائم على ضوء إجادة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.					
	التدريب الوظيفي المبرمج					
7.	يتم تدريب الموظفين بصورة مبرمجة على إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات الخاصة بالوظيفة.					
8.	يقوم المشرف بممارسة الخطوات والمراحل ذات الترتيب المنطقي أمام الموظف ليقوم الموظف بعد ذلك بأدائها.					
9.	يساعد التدريب الوظيفي المبرمج على معالجة الأخطاء التي يقع بها الموظفين بشكل مباشر أثناء العمل.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التوسيع الوظيفي					
.10	يسند للموظف واجبات إضافية من أجل إكسابه خبرة أوسع في مجال عمله.					
.11	يسهم توسيع نطاق عمل الموظف في إعطاؤه حرية أكبر في اتخاذ القرارات.					
.12	يساعد التوسيع الوظيفي في إكساب الموظفين مهارات جديدة ومتقدمة لأداء الوظائف الحالية والمتوقعة.					
2. التدريب خارج موقع العمل						
	المحاضرات					
.13	يساعد أسلوب المحاضرات على تبادل المعلومات بين المحاضر والمتدرب.					
.14	يتميز المحاضرون بخبرة ودراية متقدمة بموضوع التدريب.					
.15	يتم تخصيص الوقت المناسب والكافي للمحاضرات.					
.16	يتم إدخال وسائل توضيحية (السمعية والبصرية) في المحاضرات لتحسين أداء الموظفين.					
	حلقات النقاش					
.17	يتم في الحلقة النقاشية مناقشة وبحث القضايا الخاصة بالموظفين في مجال الأعمال التي يؤدونها.					
.18	يتم في الحلقة النقاشية مناقشة وبحث القضايا الخاصة بالمنظمة في مجال الأعمال القائمين عليها.					
.19	تولد حلقة النقاش أفكار جديدة مبدعة (العصف الذهني)					
.20	يتم تخصيص الوقت الكافي والملائم بالحلقة النقاشية.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.21	يتم تحديد موضوع الحلقة النقاشية بصورة دقيقة.					
	المؤتمرات والندوات					
.22	يتم الإعداد والتهيئة للمؤتمرات والندوات بصورة مسبقة ودقيقة.					
.23	تسعى الشركة إلى الإعتماد على المختصين في مجال عمل الشركة لإقامة المؤتمرات والندوات.					
.24	يكتسب المتدربين (المشاركين) في المؤتمرات والندوات معارف وخبرات جديدة وبجوانب مختلفة.					
	دراسة الحالة					
.25	يساعد العرض لموقف معين أو حدث بشكل مكثف في تزويد المتدربين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من خبرات ومعارف.					
.26	يساعد عرض موقف معين على تدريب المتدربين على التفكير السليم وتحليل المشكلة وتحديد البدائل للحل.					
.27	يتم الاستعانة بخبرات محللين وخبراء مختصين في دراسة مشكلة واتخاذ قرار حولها.					
	تمثيل الأدوار					
.28	يتم استخدام تمثيل الأدوار للتعرف على أثار العلاقات البشرية وأنماط التعامل المختلفة على المناخ العام داخل المنظمة وبخاصة على مدى رضا الموظفين.					
.29	يساعد هذا الأسلوب على تخليص المتدربين من المصاعب والعوائق التي تعترضهم في العمل.					
.30	يسهم استخدام تمثيل الأدوار في مساعدة المتدربين على التعرف إلى الأخطاء التي يقعون فهيا وتصحيحها.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					المباريات الإدارية	
					تقوم الشركة بتقسيم المتدربين إلى مجموعات متناسقة بحيث تمثل كل مجموعة إدارة منشأة معينة لتطوير قدرة الموظفين على التعامل مع التغيير التنظيمي.	31.
					تستهدف المباريات التدريبية زيادة خبراتهم في المجالات المتعددة التي تواجههم في حياتهم العملية الحالية أو المستقبلية.	32.
					يتم استخدام الوسائل السمعية والبصرية كوسيط من أجل نقل المعلومات إلى المتدربين.	33.
					يتعلم المتدرب بشكل أفضل عن طريق ممارسة الشيء المطلوب منه تعلمه.	34.
					يتم تقييم الآراء أو الحلول المقدمة من المتدربين لتحديد الأخطاء والثغرات الموجودة خلال عملية التدريب بغرض الاستفادة منها وتجنبها واقعيا.	35.

القسم الثالث: الإبداع التقني، الرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة التي تناسبكم:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3. الإبداع التقني						
	إبداع المنتج					
.36	تسعى الشركة لتقديم منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن.					
.37	تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة لزيادة حصتها السوقية وقدرتها التنافسية.					
.38	تتميز منتجات الشركة بجودتها العالية بما يوازي المنتجات العالمية.					
.39	تقوم إدارة الشركة بوضع سياسات واضحة ومحددة لجعل منتجات الشركة مطابقة للمواصفات والمقاييس.					
.40	تعمل الشركة على تزويد خطوط الإنتاج بأحدث الأجهزة والمعدات للمحافظة على سمعتها في السوق.					
.41	تقوم الشركة بالتعرف على حاجات ورغبات الزبائن والمشاكل التي تواجههم في استخدام المنتج.					
.42	تظهر الإدارة العليا الالتزام بالجودة من خلال متابعة التحسين المستمر لكل أنشطة الشركة.					
.43	تقوم الإدارة العليا في الشركة بمنح الموظفين صلاحية كافية لحل مشاكل الجودة بسرعة.					
.44	تعطي الإدارة العليا الموظفين الثقة التي تساعدهم وتدفعهم إلى الابتكار والإبداع في العمل.					
.45	تركز الإدارة العليا على جودة المنتجات أكثر من كمية الإنتاج لإدراكها أهمية رضا الزبائن.					
.46	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تحديد نقاط القوة والضعف في المنتج.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إبداع العملية						
47.	تعطي الشركة حرية للموظفين في طرح الآراء والأفكار المبدعة لتطوير العمل في الشركة .					
48.	تعمل الشركة على إعادة هيكلة العمليات في ضوء متطلبات تقديم منتج جديد للسوق .					
49.	تقوم الشركة بتصميم عمليات جديدة بغرض إنتاج منتجات جديدة تلبي حاجات السوق .					
50.	تسعى الشركة لتطوير العمليات بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتوفرة في الشركة					
51.	يقوم القسم الهندسي والمختصون بالإنتاج بتحسين العمليات الإنتاجية في الشركة					
52.	تعمل الشركة على توفير بيئة ملائمة لابتداع طرق جديدة في تنفيذ وتصنيع المنتج.					
53.	تعمل الشركة على تكريم الموظف المبدع في تطوير العمل.					

الملحق (2)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د أكثم الصرايرة	الإدارة العامة/سلوك تنظيمي	جامعة البلقاء التطبيقية
2.	د. فراس الشلبي	نظم معلومات إدارية	جامعة البلقاء التطبيقية
3.	د. محمد الزيادات	إدارة التسويق	جامعة البلقاء التطبيقية
4.	د. فوزي العبادي	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
5.	د. غازي أبو زيتون	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
6.	المهندس عمر أبو وشاح	رئيس مجلس شركة بترا	
7.	المهندس محمد العكور	مدير ضمان الجودة والتدريب- شركة بترا	

الملحق (3)

أعداد العاملين الذين خضعوا للدورات التدريبية في شركة بترا عامي 2011-2012م

PETRA
www.petra-eng.com
Celebrating 25 Years
شركة بترا للصناعات الهندسية

دورات التدريبية عام 2011

الدورات والنشاطات التدريبية	الفترة	عدد المشتركين
New Controller (Petra Pack II)	2011/1	15
تقييم النشاطات ذات الأثر البيئي وكيفية تحديد ال significant	2011/6	11
Emergency Response	2011/8	10
preventive action campaign	2011/9	
carel controller	2011/6	18
soft starter seminar	2011/9	15
السلامة العامة في المنشآت الصناعية	2011/10	12
LEEN MANUFACTURING	2011/11	10
INTERNAL AUDITING	2011/11	12
6 SEQMA	2011/12	7

PETRA
www.petra-eng.com
Celebrating 25 Years
شركة بترا للصناعات الهندسية

دورات التدريبية عام 2012

الدورات والنشاطات التدريبية	الفترة	عدد المشتركين
new solution for PAH UNITS	2012/1/17	11
المبادئ الاساسية في السلامة والصحة المهنية	2012/1/23-22	2
تحديد المخاطر تقييمها والتحكم بها	2012/1/26	1
معايير الصحة العامة لقطاع الصناعة	2012/2/1 – 1/30	1
significant aspects identification	2012/9 - 7	10
emergecy preparal	2012/6 - 4	10
UL standards	2012/6/18	24
ALC controller	2012/7/18-17	12
ترشيد استهلاك الطاقة والمياه في المصانع	2012/7/12-1	2



Abstract

The Impact of Training strategies on Technical Innovation:
Petra Company as a Case Study

Prepared by:
Heba Hamdan Ali Zraikat
Supervisor:
Dr. Yasser Mansour Al-Mansour
Assistant Professor

This study aims to identify reality of training strategies (On-the-job training and Off-the-Job Training) and technical innovation level at the Jordanian industrial companies. Also, it aims at identifying effect of training strategies on technical innovation at Jordanian industrial companies and discovering differences between respondents' estimations concerning functional and demographic variables (gender, work experience, academic qualification, and specialization).

The study sample consists of all employees who have undergone training in Petra Company, namely, (183) employees where (160) of them has responded to the study tool and where their responses has been taken up through the statistical analysis.

The study uses Descriptive Analytical Method and appropriate statistical methods to answer the study questions and analyze its hypotheses.

The study concludes a set of results, the most important of which are:

1. That reality of training strategies (On-the-job training and Off-the-Job Training) has been noted at an average level in all dimensions, technical innovation level in the Jordanian industrial companies is at high level, dimension of producer innovation has is at high level, and process innovation is at an average level.

2. There is a statistically significant effect at level ($\alpha \leq 0.05$) for training strategies (On-the-job training and Off-the-Job Training) on the technical innovation in general.
3. There is a statistically significant effect at level ($\alpha \leq 0.05$) for On-the-Job Training strategies on technical innovation in general, and that On-the-Job Training strategies that have higher effect on the technical innovation in general are job expansion and job rotation respectively.
4. There is a statistically significant effect at level ($\alpha \leq 0.05$) for Off-the-Job Training strategies on technical innovation in general and that dimensions of Off-the-Job Training strategies that have higher effect on the technical innovation in general are dimension of administrative contests, dimension of seminars, and dimension of conferences and symposiums respectively.
5. The results show that there are no statistically significant differences attributed to variables of gender and academic qualification in respondents' estimations on reality of training strategies (On-the-job training and Off-the-Job Training) and technical innovation level at the Jordanian industrial companies in all dimensions.
6. The results show statistically significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) in respondents' estimations for reality of Off-the-Job Training strategies in dimensions of lecturers and seminars attributed to work experience variable and in favor of the two groups of experience (from 3- less than 6 years and 9 years and over) while there are no statistically significant differences in respondents' estimations for On-the-Job Training strategies attributed to work experience variable.
7. The results show statistically significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) in respondents' estimations for reality of On-the-Job Training strategies attributed to specialization variable and in favor of technicians, and there are differences (attributed to specialization variable) in respondents' estimations for reality of Off-the-Job Training strategies in general and in dimensions of (lectures, seminars, role-playing, and administrative contests) in favor of technicians.
8. The results show that there are no statically significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) in respondents' estimations for technical innovation level in Jordanian industrial companies attributed to work experience variable but there are statistically significant differences in the process

innovation variable. Also, the results show that there are statically significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) in respondents' estimations for technical innovation level in Jordanian industrial companies attributed to specialization variable and in favor of technicians.

Based on the results, the study concludes a set of recommendations;

The Jordanian industrial companies in general and Petra Company in particular should focus on On/Off-the-Job training strategies since such strategies have a great impact on the technical innovation and to pay more attention to those who have simple experience when holding Off-the-Job training courses especially as to strategies of lectures and seminars.